

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы мотивации персонала в организации

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А3Б1	Дюжева Юлия Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Меньшикова Екатерина Валентиновна	к.философ.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к.философ.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.экон.н.		

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Юдахина О.Б.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3АЗБ1	Дюжевой Юлии Сергеевне

Тема работы:

Совершенствование системы мотивации персонала в организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Отчет по преддипломной практике.
2. Учебная литература по управлению персоналом и мотивации.
3. Коллективные и авторские работы по управлению персоналом и мотивации.
4. Статьи в периодических изданиях по мотивации.
5. Статьи в электронных изданиях по мотивации.
6. Материалы от ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов
(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования;

1. Теоретические аспекты мотивации персонала
2. Анализ существующей системы мотивации персонала
3. Разработка мероприятий по созданию эффективной системы мотивации персонала
- Корпоративная социальная ответственность

обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	<p>Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Сибирская Энергостроительная Компания»</p> <p>Рисунок 2 – Динамика основных показателей деятельности компании за 2015 – 2017 гг., тыс. руб.</p> <p>Рисунок 3 – Структура затрат компании в 2015 – 2017 гг., тыс. руб.</p> <p>Рисунок 4 – Структура фонда оплаты труда компании в 2018 г., %</p> <p>Рисунок 5 – Динамика средней заработной платы работников компании за 2015 – 2017 гг., тыс. руб.</p> <p>Рисунок 6 – Структура персонала компании за 2015 – 2017 гг., %</p> <p>Рисунок 7 – Структура персонала компании по полу в 2018 г., %</p> <p>Рисунок 8 – Структура персонала компании по возрасту в 2018 г., %</p> <p>Рисунок 9 – Структура персонала компании по уровню образования в 2018 г., %</p> <p>Рисунок 10 – Структура персонала компании по общему стажу в 2018 г., %</p> <p>Рисунок 11 – Структура персонала компании по стажу работы в компании в 2018 г., %</p> <p>Рисунок 12 – Динамика среднегодовой численности персонала компании за 2015 – 2017 гг., чел.</p>
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность предприятия	Старикова Екатерина Васильевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Меньшикова Екатерина Валентиновна	к. философ.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А3Б1	Дюжева Юлия Сергеевна		

Запланированные результаты обучения по 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	7
1 Теоретические аспекты мотивации персонала.....	9
1.1 Понятие мотивации и ее место в системе управления персоналом	9
1.2 Виды мотивации.....	11
1.3 Наиболее распространенные ошибки при мотивации персонала...	26
2 Анализ существующей системы мотивации персонала на примере ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».....	35
2.1 Общая характеристика организации.....	35
2.2 Анализ структуры и движения персонала компании.....	42
2.3 Анализ системы мотивации персонала в ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».....	50
3 Разработка мероприятий по созданию эффективной системы мотивации персонала.....	65
3.1 Предлагаемые методы совершенствования используемой системы мотивации персонала.....	65
3.2 Программы мотивации руководителей и молодых сотрудников...	81
3.3 Затраты на систему мотивации и оценка ее эффективности.....	83
4 Социальная ответственность.....	90
Заключение.....	101
Список использованных источников.....	104
Приложение А Финансовая отчетность ООО «СЭК».....	109
Приложение Б Анкета опроса сотрудников компании.....	111

Реферат

Выпускная квалификационная работа 111с., 25 рис., 28 табл., 50 источников, 2 прил.

Ключевые слова: персонал, мотивация, система, совершенствование, эффективность, ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

Объектом исследования является ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

Предмет исследования – система мотивации ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

Цель работы – разработка рекомендаций для совершенствования системы мотивации персонала ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

Данная цель достигалась решением следующих задач:

рассмотрение теоретических основ построения, контроля и совершенствования системы мотивации персонала;

– анализ действующей системы мотивации ООО «Сибирская Энергостроительная Компания»;

– разработка рекомендаций для совершенствования системы мотивации ООО «Сибирская Энергостроительная Компания»;

– разработка программы социальной ответственности компании.

Степень внедрения: внесены предложения по совершенствованию действующей системы мотивации персонала.

Область применения: система управления персоналом и система мотивации ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

Экономическая эффективность/значимость работ: новая система мотивации позволит повысить эффективность деятельности ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

В будущем планируется внедрение разработанной системы мотивации персонала в деятельности ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

Введение

В современном мире в трудовой деятельности мотивы играют главнейшую роль. Мотивация персонала отвечает за эффективность и целесообразность труда, где все зависит от качества и целевой направленности мотива. Их воздействие происходит с разной силой, как вызывая трудовую активность человека, так сводя ее на нет.

Значение мотивации – в подборке эффективных способов и методов точного воздействия на трудовой коллектив (персонал), его ориентирование на деятельность, с учетом мотивационных установок работников и их личностного потенциала и профессионализма, приносящую наиболее качественный результат.

Кроме того, на практике эффективность выстроенной в компании мотивационной системы зависит от действий и профессиональных качеств управленческого аппарата. Выявить наиболее важные и действенные для персонала мотивы и грамотно их использовать на благо компании – это одна из основных задач руководителя.

Кроме того, поскольку единого метода мотивации на сегодняшний день не существует, руководитель обязан сам выявить эти мотивы, и на их основе создать и периодически совершенствовать определенную систему мотивации, согласовывающуюся со стратегией управления компанией, и наиболее подходящую для компании. При этом оптимальным является подбор таких инструментов мотивации (и их сочетания), которые, задействуя материальные и нематериальные мотивы работников, ведут не только к росту производительности труда, но и к значительному увеличению финансовой прибыли.

Из изложенного видно, что тема, выбранная для исследования, актуальна, а также интересна для изучения как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Целью работы является разработка рекомендаций для совершенствования системы мотивации персонала ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

Объектом исследования в работе является система мотивации персонала ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

Предметом исследования в работе является совершенствование применяемой системы мотивации персонала ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

Задачи работы состоят в изучении следующих вопросов:

- 1) рассмотрение теоретических основ построения, контроля и совершенствования системы мотивации персонала;
- 2) анализ действующей системы мотивации ООО «Сибирская Энергостроительная Компания»;
- 3) разработка рекомендаций для совершенствования системы мотивации ООО «Сибирская Энергостроительная Компания»;
- 4) разработка программы социальной ответственности компании.

Применяемые методы исследования: изучение литературы и нормативно-правовых актов (трудовое право); наблюдение и сбор данных, анализ.

Практическая значимость работы связана с разработкой новой, более эффективной системы мотивации персонала ООО «Сибирская Энергостроительная Компания». Руководству компании предложены мероприятия по совершенствованию действующей системы мотивации персонала ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

1 Теоретические аспекты мотивации персонала

1.1 Понятие мотивации и ее место в системе управления персоналом

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека [1].

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека [2]. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

Процесс мотивации можно разбить на четыре основных этапа:

- Возникновение потребности (голод, жажда, влечение к другому человеку, желание получить образование и т.п.) [3].
- Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей (купить пищу или пообедать в кафе, познакомиться с тем, кто вызвал интерес и симпатию или загасить эмоции, поступить в вуз или заняться самообразованием и т.п.) [4].
- Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий (быстро или медленно действовать, найти средства, определить пути действия, анализ альтернатив, выбор решения и т.п.).
- Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения [5].

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. В зависимости от объекта различают материальные и духовные потребности [6].

Материальные (биологические) потребности – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище, одежде, транспорте и др., необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии [10].

Духовные (социальные) потребности – это потребности в образовании, здравоохранении, принадлежности к национальности и социальной группе, самовыражении и планировании карьеры и пр. Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту как для отдельного человека, так и для общества в целом.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Широко бытует мнение, что стимул – это вознаграждение. Это не совсем правильно, так как слово происходит от латинского *stimulus* – буквально: остроконечная палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться, – и имеет как раз обратное значение – принуждение [11]. Поэтому более правильно говорить, что стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека [12].

Различают четыре основные формы стимулов:

– Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

– Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др. [13].

– Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные

грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

– Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения [15].

Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго экономического образования и др. Это самый сильный стимул из известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Теории мотивации на современном уровне, объясняющие поведение человека в организаций, основаны на двух понятиях: «потребность» (недостаток чего-либо) и «вознаграждение» [16]. Основным способом, который используется для мотивации труда персонала, привлечения его к активной деятельности, является поощрение (вознаграждение). Вознаграждения можно подразделить на внутренние и внешние [17].

Внутренние вознаграждения, связаны не с внешними обстоятельствами, а самим содержанием деятельности – это положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работы. К ним относятся самоуважение, дружба, сознание значимости выполненной работы, дух коллективизма и др.

Внешнее вознаграждение дается организацией (компанией). Это оплата труда (в том числе премии), продвижение по службе, символ служебного статуса и др. [18].

1.2 Виды мотивации

В зависимости от стимулов персонала существует два основных вида мотивации:

а) Материальная мотивация.

К видам материальной мотивации персонала относятся зарплата, различного рода премии, надбавки и доплаты к ней. В некоторых случаях – участие в капитале компании. Оплата труда персонала обычно делится на две части [19]. Оклад (гарантированная часть) – это оплата собственно за труд работника без оценки его эффективности. А вот качество и быстрота работы персонала, дающие в итоге отличный результат, могут быть материально отмечены. И здесь очень важен индивидуальный подход к каждому сотруднику.

«Уравниловка» никогда себя не оправдывала. Одинаковая оплата для всего персонала, вне зависимости от работы и личной старательности, вызовет лишнее недовольство и даже обиды в коллективе.

Еще один повод для выплаты премии – то или иное достижение (или, например, даже «рекорд») сотрудника. К таким можно причислить, скажем, самое высокое количество обслуживаемых клиентов в день. Или работа без брака кого-то из персонала на протяжении долгого времени [20].

Материальные средства поощрения сотрудников необязательно должны быть представлены в денежном виде. Есть и другие виды стимулирования и мотивации персонала:

- оплаченная фирмой сотовая связь, выдача в личное пользование ноутбука, предоставление служебного транспорта;
- льготное или даже бесплатное питание, предоставление абонементов на посещение тех или иных мероприятий, вручение путевок;
- в некоторых случаях – дополнительная медицинская страховка персонала;
- одним из наиболее распространенных вариантов мотивации являются ценные подарки.

Предоставление сотрудникам средств или возможностей, которые по каким-либо причинам они не могут позволить себе сами, – это не только хороший вид мотивации персонала, но и выставление компании в самом выгодном свете.

б) Нематериальная мотивация

С помощью такой мотивации можно улучшить производительность компании на 20 %, а то и больше [21].

Нематериальные виды мотивации персонала по своей сути гораздо более сложны и наиболее эффективны для грамотных специалистов. Такие люди прекрасно осознают свою квалификацию, и высокая оценка их труда в материальном выражении для них не более, чем адекватная норма.

В настоящее время применяют следующие виды нематериальной мотивации персонала:

а) Социальная мотивация

Каждый человек, принадлежащий к определенной социальной группе, стремится с ее стороны к признанию. Собственно говоря, на этом и строится вся система видов социальной мотивации.

Желание стабильности в наше непростое время приобретает все большее значение. А что такое сейчас стабильность? Это устойчивое положение в социальной группе, уважение ее членов, благосклонность руководителя. Лишиться всего этого не желает никто. А потому у человека закрепляются определенные виды поведения (в трудовом коллективе – модели трудового поведения). Стремление сотрудника к признанию его коллегами как раз и является основой для социальной мотивации. Но тут многое будет зависеть от менеджера фирмы. Формальным управлением без индивидуального и эмоционального подхода, без мотивации каждого лично не завоеешь доверия работника, не вызовешь у него желания полностью влиться в коллектив и следовать его правилам трудового поведения – а значит, и правилам компании [22].

Социальная мотивация может осуществляться за счет следующих видов поощрения:

- выделение сотрудника из коллектива за счет повышения или придачи ему определенного статуса, отличающего его от рядовых исполнителей;

- наделение сотрудника новыми властными полномочиями – без повышения, в пределах его должности;

- назначение в различные профессиональные комиссии, наряду с сотрудниками из других отделов [23].

Хороший вид социальной мотивации – поручение сотруднику каких-либо заданий, связанных с совместной деятельностью в коллективе. Например, постановка проблем, которые невозможно разрешить без согласования с другими людьми. Это не только расширит количество социальных контактов сотрудника, но и научит его в нужных случаях идти на компромисс, гасить назревающие конфликты и т. п. Подобный «тренинг» позволит заинтересовать сотрудника делами организации, а начальству оценить коэффициент полезного действия работника и значимость его для компании.

б) Моральная мотивация

Моральный вид мотивации персонала чем-то похож на социальный, но имеет и свои особенности. Он тоже основан на стремлении сотрудника к уважению со стороны коллег и руководства. Но данный вид мотивации больше связан с личными качествами человека, его жизненными приоритетами и нравственными ценностями [24].

Не так давно в крупных российских компаниях появилось стремление к корпоративной культуре. Само это понятие существовало и раньше, но в последнее время ему стали придавать особое значение. И это вполне понятно. Доверять ту или иную должность в компании, ту или иную важную для фирмы сферу деятельности можно только честному и глубоко порядочному человеку. Сотрудник, не обладающий такими качествами, легко может принести долгосрочные интересы компании в жертву своей сиюминутной выгоде.

К видам морального стимулирования относят:

- мотивацию в форме личного признания, которое обычно идет от руководства фирмой. В чем это выражается? Имена сотрудников, работа

которых принесла особую выгоду фирме, доносятся непосредственно до высшего руководства фирмы – в основном через специальные доклады. В некоторых случаях отличившиеся сотрудники могут лично продемонстрировать свои результаты руководству компании или важным клиентам фирмы, что является хорошей мотивацией для их будущей работы. Этим сотрудников в дальнейшем не просто персонально поздравляют с праздниками и различного рода юбилеями [25]. Они пользуются заслуженным доверием руководства, что иногда приносит серьезные преференции;

- мотивацию в форме публичного признания. Она может быть разных видов. Иногда это статьи, посвященные достижениям сотрудников, в корпоративных или даже местных газетах, чаще – информация на известных с советских времен «досках почета». Работников, чьи успехи хотят особо отметить, награждают грамотами или памятным знаками, вносят их имена в специальные исторические списки компании. Довольно часто, кроме публичного чествования перед остальным персоналом фирмы, отличившихся сотрудников награждают ценными призами или денежной премией. Подобная мотивация на некоторых действует очень серьезно.

Самыми распространенными видами моральной мотивации персонала являются похвала и критика. Следует помнить, что для каждого подобного метода существуют свои правила. Например, чтобы мотивация похвалой действовала как можно более эффективно, нужно:

- Использовать ее не время от времени, а регулярно. Любой хороший результат сотрудника руководство должно замечать и отмечать.

- Однако похвала может обесцениться для отличившегося сотрудника, если будет чрезмерной или повторяться слишком часто. Вывод: похвалу надо выдавать дозированно, чтобы мотивация не потеряла своей «работоспособности» [26].

– Хвалить нужно только заслуженно. Если нарушить это правило, сотрудник неосознанно может снизить качество своей работы (если за это хвалят – значит, я делаю все так, как надо).

– Похвала хорошо действует наряду с критикой. Не нужно слишком много того или другого, лучше всего чередовать эти два вида мотивации персонала. Если похвала работает как стимул к деятельности сотрудника, то критика, наоборот, пресекает неудовлетворительные моменты в его работе.

– Иногда полезно похвалить не после выполнения задачи, а «до», как бы странно подобный вид мотивации персонала ни выглядел. Похвала «авансом» простимулирует желание сотрудника оправдать возложенное на него доверие, заставит поверить в собственные силы (руководство же верит). В итоге такой мотивации шанс качественного исполнения возложенной на работника задачи возрастет в несколько раз.

С критикой сотрудников нужно быть не менее осторожным, чем с похвалой. Правила критики персонала следующие:

– Как хвалить нужно только заслуженно, так и критиковать только объективно. Критика, не имеющая под собой оснований, самым негативным образом сказывается на авторитете руководителя и мотивации сотрудника. Человек начинает сомневаться: зачем следовать определенным производственным нормам, если это, как выясняется, наказуемо.

– Критиковать сотрудника лучше всего конфиденциально, а не перед всем персоналом. Унижение сотрудника на глазах у всех – далеко не лучшая мотивация заставить человека признать свою ошибку самостоятельно, а не под давлением мнения окружающих [27].

– В определенных случаях критика должна быть не жесткой, а, наоборот, доброжелательной. Во-первых, к человеку, даже критикуя его за какие-то действия, нужно относиться с уважением. Во-вторых, можно посочувствовать его ошибке. В-третьих, высказать мнение, что это была именно ошибка, а не злой умысел, и в дальнейшем такого не повторится.

– Никогда нельзя обвинять голословно, обязательно нужны доказательства проступка. Любая критика персонала обязана быть четко аргументированной.

– И в самом конце неприятного разговора обязательно нужна демонстрация готовности помочь. Сотрудник должен знать, что допущенные ошибки ему всегда помогут исправить – как руководство, так и весь коллектив. Такая мотивация зачастую действует на человека гораздо сильнее, нежели жесткая критика.

в) Психологическая мотивация

Психологический вид мотивации персонала один из наиболее сложных. Каждый человек в той или иной степени стремится к самореализации в определенной сфере деятельности. Нужно убедить его, что в данной компании у него такая возможность есть. Более того, сделать так, чтобы сотрудник чувствовал удовлетворение от своей работы в фирме.

Стимулировать сотрудника в данном конкретном случае можно двумя видами мотивации:

а) Стимулирование содержанием работы.

Когда работа отвечает характеру человека, его склонностям и желаниям, это будет сказываться на ней самым положительным образом. Если сравнить двух сотрудников с одинаковой материальной мотивацией на одной и той же должности, всегда более качественно будет выполнять работу тот, кому она действительно интересна.

Важный момент: интерес человека к работе субъективен или объективен. В первом случае это влияние многих факторов, начиная от детской мечты и заканчивая желанием родителей, чтобы сын (или дочь) шли по их стопам. Интерес к определенной профессии могли сформировать и другие обстоятельства, самые неожиданные: понравившийся фильм, пример лучшего друга, даже первая любовь к девушке, которой, например, нравились военные [28].

Объективные моменты, которые оказывают влияние на интерес человека к определенной сфере деятельности, несколько другие. Это, прежде всего, способности и таланты человека, иногда даже скрытые до поры до времени от него самого. В конечном итоге именно они в большей степени определяют успешность личности на том или ином поприще.

Одна из задач менеджера в данном направлении – как раз выявить интерес сотрудника к определенному виду деятельности и придать ему дополнительную мотивацию. Если сотрудник не испытывает явной тяги к своей работе, эту работу можно слегка перестроить таким образом, чтобы она не только стала немного более интересной для человека, но и гарантировала ему некие успехи. Но идеальным вариантом, приносящим одновременно пользу и компании в целом, и сотруднику в частности, будет найти для него такой вид деятельности, при котором он смог бы реализовать все свои таланты и удовлетворить все потребности. В этом случае производительность труда работника значительно возрастет. И чем большее количество таких сотрудников работает в компании, тем данная компания сильнее – причем не только в финансовом плане.

б) Стимулирование возможностями личностного и профессионального саморазвития.

Под личностным и профессиональным ростом сотрудника подразумевают в основном развитие этих качеств под воздействием коллег. Более опытные в определенных вопросах люди так или иначе будут оказывать влияние на «новичка», и в первую очередь – на его профессионализм. С этой точки зрения большая компания – едва ли не лучшее место для начала работы молодого специалиста [29].

Впрочем, дело одним профессиональным ростом не ограничивается. Коллектив – это группа людей, разнящихся по своим характерам, моральным и нравственным качествам, целям в жизни и т. д. Для того, чтобы сотруднику было комфортно на новом месте работы, психологический климат там должен быть соответствующий. Хорошая, дружеская атмосфера в коллективе

– не только мотивация для эффективной трудовой деятельности всего отдела, но и стимул отдельного сотрудника к качественной работе, а также толчок к личностному саморазвитию человека.

Хорошие, ровные отношения среди персонала компании не появляются сами собой. Всегда найдется несколько человек, которые по тем или иным причинам не вписываются в коллектив. И вот чтобы сгладить возможные «углы» в отношениях, во многих компаниях существует специальный отдел по работе с персоналом. Специалисты из этого отдела (впрочем, как и руководитель коллектива) должны учитывать буквально все: индивидуальность каждого сотрудника из персонала, как он выполняет свою работу, какие отношения складываются между работниками и почему.

Работа должна вестись с каждым сотрудником компании. Человек не должен ощущать себя отдельно от коллектива, неким обособленным предметом. Коллектив – это общее целое, некий единый организм. И здесь, как уже говорилось, важная роль отводится руководителю данного коллектива. Его профессионализм, внимательность к деталям и тонкое психологическое чутье сможет поддерживать отношения между подчиненными на должном уровне, а также дать им дополнительную мотивацию для работы [30].

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что удачная психологическая мотивация персонала – это взаимодействие двух факторов: внутреннего стремления человека к саморазвитию и психологического комфорта от пребывания его в коллективе.

Кроме того, выделяют следующие виды мотивации:

а) Положительная и отрицательная

Если те или иные стимулы для сотрудника положительные, то и мотивация, соответственно, тоже будет положительной. При отрицательных стимулах и вид мотивации – отрицательный.

Разберемся в данных видах мотиваций персонала немного подробнее. Когда персонал стремится выполнять свою работу настолько качественно,

чтобы гарантированно получить ожидаемое вознаграждение, – это работает позитивное подкрепление. Но существует также и негативное: в его рамках персонал постарается не совершать ошибок в работе, так как это может грозить определенными неприятностями.

Давно известно, что в методе «кнута и пряника» гораздо эффективнее действует вид мотивации персонала посредством «пряника». К сожалению, не всегда удастся избежать ситуаций, когда без негативных мер просто-напросто не обойтись. И тут следует помнить одно правило. Если хотите добиться более качественного результата, применять «санкции» к кому-то из персонала лучше с глазу на глаз, нежели при всем коллективе сотрудников.

б) Внешняя и внутренняя

Виды мотиваций персонала также можно разделить на внешнюю и внутреннюю. Первый вид мотивации основан на оценке деятельности работника руководством фирмы: выполнены ли конкретные задачи, стоящие перед ним, и насколько хорошо это сделано [31].

О внутренней мотивации говорят, когда сотрудник самостоятельно оценивает свою работу, сравнивая с поставленными перед ним целями.

Вообще любая хорошая фирма должна постараться сделать так, чтобы ее персонал обязательно самостоятельно проводил анализ своей деятельности и оценивал ее. В идеале самооценка работы сотрудника и руководства компании должны совпадать. И человек твердо будет знать: если он работает хорошо – его хвалят и поощряют, если плохо – им недовольны и его наказывают. Конечно, такая схема мотивации персонала будет работоспособной только в том случае, если мнение начальства для сотрудника значимо.

Из вышесказанного следует, что в качестве мотивации всегда нужно замечать и отмечать достижения кого-либо из персонала. В противном случае оценка сотрудником своей работы будет, по его мнению, не соответствовать оценке ее начальством. Отсюда проистекает недовольство персонала руководством в частности и фирмой вообще.

в) Нормативная и принудительная

«Не можешь – научим, не хочешь – заставим». Первая часть этой знаменитой фразы как раз и будет относиться к «нормальному» виду мотивации персонала. То есть людей мотивируют в основном с помощью позитива. В ход идет убеждение, внушение, воздействия психологического плана, информация по теме и другие виды мотивации [32].

Если же руководство фирмы для повышения эффективности работы сотрудников вынуждено прибегать к прямым угрозам, подразумевающим лишение каких-либо материальных благ, – это уже вид принудительной мотивации персонала.

Стимулирование подразумевает собой прямое воздействие не на человека, а на обстоятельства, его окружающие. Определенные блага побуждают персонал к поведению, выгодному для компании.

Нормальная и принудительная – прямые виды мотивации персонала, так как воздействуют на сотрудников непосредственным образом. Стимулирование предполагает воздействие косвенное, через определенные внешние факторы.

г) Общекорпоративная, групповая и индивидуальная

Вообще, в каждой крупной компании создана собственная, изначально прописанная система видов мотивации. Но в последнее время обычные виды мотивации персонала все меньше перестают удовлетворять руководство компаний, и все чаще обсуждается идея об индивидуальной мотивации как некоторых важных для фирмы сотрудников, так и различных групп работников. Идея основана на понимании того, что интересы и потребности людей могут значительно отличаться друг от друга, а потому и подход к каждому из персонала желателен индивидуальный.

д) Самомотивация

Основа самомотивации людей к труду может быть различна. Это и признание результатов работы другими людьми, и любовь к профессии, и многое другое [33].

По сферам применения в том или ином виде бизнеса выделяют следующие виды мотивации:

а) Виды мотивация персонала IT-сферы

У настоящих профессионалов в этой сфере деятельности интерес к выполняемой работе и высокая степень знаний обычно идут «рука об руку». Так что следует иметь в виду, что подобный специалист может просто-напросто отказаться от задач, которые ему неинтересны. Тут вам и должны помочь определенные виды мотиваций.

Прежде всего, конечно, материальная мотивация. Высококласные IT-специалисты всегда ценятся в крупных (и не только) компаниях, за лучших из них идет серьезная конкуренция. Так что ничего удивительного в том, что работа таких сотрудников оплачивается по самому высокому тарифу. Однако принцип мотивации «у нас заработная плата выше» не всегда срабатывает. Постоянные премии, бонусы и прочие материальные блага «просто так» зачастую могут избаловать сотрудника, что негативным образом скажется на его мотивации. А вот когда зарплата специалиста будет скоординирована со средним уровнем по рынку, это только подтолкнет сотрудника к более эффективной работе – ради получения тех же премий и бонусов.

С нематериальным видом мотивации IT-специалистов тоже надо быть осторожней, учитывая специфику их работы. Введение разного рода рейтингов или званий вроде «работник месяца» вряд ли улучшит эффективность работы отдела. Скорее, наоборот, это негативно повлияет как на мотивацию самого отмеченного сотрудника, так и остальных членов команды.

В качестве мотивации IT-персонала хорошо сработает предоставленная возможность к саморазвитию, причем как в профессиональном, так и в личностном плане. Различные виды курсов повышения квалификации, языковых курсов и прочих такими профессионалами будут только приветствоваться.

График работы для сотрудников IT-отдела – тоже хорошая мотивация. Если вид графика гибкий, подстроенный под пожелания сотрудников, это обязательно скажется на эффективности их работы. Кроме гибкого графика, таким специалистам можно выделять специальное время, в течение которого они могут работать над своими творческими идеями. Некоторые из идей в будущем наверняка принесут пользу компании. А сам факт возможности создавать что-то новое сыграет в мотивации сотрудника далеко не последнюю роль.

б) Виды мотивации персонала в продажах

В сфере торговли крайне важен один момент: почти всегда сумма прибыли, получаемой фирмой, зависит от качества работы персонала. Чем активнее сотрудники – тем больше выручка [34].

Почти всегда зарплата в таких компаниях делится на две составляющих: оклад и процент от продаж. Или оклад и бонусная часть. Сумма второй составляющей зависит только от самого сотрудника: чем более энергично он работает, тем выше будет материальная благодарность фирмы. Успехи персонала оцениваются руководителем в соответствии с установленным планом продаж.

В некоторых фирмах оклад исключают из заработной платы вообще, и сотрудник работает только за проценты. В этом случае мотивация персонала еще более завышена, так как «потолка» зарплаты в данной ситуации не существует. Равно как можно и вовсе без нее остаться.

Один из видов нематериальной мотивации персонала в торговле – обучение. И это понятно. Чем выше будет квалификация персонала, тем больше товаров продадут сотрудники и тем большую прибыль получит компания.

Один из видов мотивации работника торговли – это перевод его на лучшее место. Причем под «лучшим местом» может подразумеваться как величина выручки другого магазина, так и просто более привлекательные условия труда. Впрочем, ротация персонала по торговым точкам может

производиться и в плановом порядке. «Привыкший» к одному месту сотрудник зачастую начинает работать «на автомате», без огонька, что в итоге сказывается на прибыли магазина.

Часто персонал, работающий на продажах, значительно перерабатывает по времени. И тут огромную роль в мотивации будет играть создание для сотрудников комфортных условий труда. В частности, специально оборудованного места, где человек может какое-то время отдохнуть от своих обязанностей.

в) Виды мотивации производственного персонала

Работа на производстве всегда считалась одной из самых трудоемких. Плюс к этому она требует специальных навыков и знаний у персонала. И со временем производственный труд становится все сложнее. Новые технологии постоянно внедряются не только в быт человека, но и на производство: заменяется оборудование, компьютеризируются некоторые процессы и т. д. А это означает, что многих сотрудников приходится переобучать для работы в новых условиях.

Вид заработной платы на большинстве производств одинаков: оклад плюс надбавка. Премии персоналу выдаются за выполнение заранее утвержденного плана.

Чтобы план не только выполнялся, но и перевыполнялся, придумана специальная схема поощрения сотрудников. Данный вид мотивации персонала действует благодаря разнице в стоимости выполненных работ. Скажем, детали, выпущенные в рамках установленного плана, имеют одну цену. А детали «сверх плана» – другую, повышенную. Чем больше работник изготовит деталей второго «вида», тем большим будет его материальное вознаграждение. Тут мотивация хорошей работы прямая.

Видов нематериальной мотивации персонала на производстве может быть несколько. Один из них подразумевает благодарность от руководства за претворение в жизнь каких-то определенных задач.

Улучшение условий работы – другой действенный вид мотивации персонала. Тут вариантов множество: льготное или даже бесплатное питание в заводской столовой, устроенные со всем возможным комфортом комнаты отдыха, удобная спецодежда, оплата компанией счетов за мобильную связь и т. д.

Третий вид мотивации персонала – повышение корпоративного духа на производстве. Различные праздники, спортивные соревнования, определенные традиции, соблюдающиеся в фирме, – все это значительно повышает мотивацию персонала на эффективную работу сейчас и в дальнейшем.

г) Виды мотивации дистанционных работников

Если человек работает удаленно, это всегда несет в себе определенные риски: например, неверное истолкование поставленных задач, нарушения по срокам сдачи работы.

Вид материальной мотивации такого сотрудника зависит от отношения к нему работодателя. Когда присутствует уверенность, что работник не подведет, перед ним просто ставится определенная задача с совместно обговоренными сроками ее исполнения. Выполненная вовремя работа – полученное в полном объеме материальное вознаграждение. Мотивация налицо.

В случае же постоянного контроля за сотрудником не делайте этот контроль чересчур навязчивым. Время, которое человек потратит на составление очередного отчета, с большей пользой могло бы быть потраченным на выполнение им поставленной задачи.

Вот схема работы с персоналом, трудящимся дистанционно:

- Поставить перед работником конкретную и достижимую задачу, задать сроки ее выполнения.
- Обсудить заданную работу с сотрудником, выслушать его мнение по поводу работы и сроков ее завершения.

– Прийти к общему соглашению, после чего сотрудник приступит к исполнению работы.

– Сотруднику должны быть доступны все необходимые виды ресурсов для успешного выполнения работы.

– Сотрудник должен предоставлять заказчику отчеты о ходе выполнения работы. Они не должны быть излишне подробными, отчета в виде короткого письма на электронную почту в большинстве случаев вполне достаточно.

Нематериальный вид мотивации для сотрудников, работающих удаленно, – это дать ему возможность со временем интегрироваться в коллектив.

1.3 Наиболее распространенные ошибки при мотивации персонала

Рассмотрим ошибки, которые допускают руководители при оценке персонала:

– Эффект контраста: тенденция оценивать людей в сравнении с другими людьми, а не со стандартами, установленными для работы [35].

– Ошибка первого впечатления: тенденция руководителя, составившего положительное или отрицательное первое впечатление о сотруднике, затем допустить, чтобы это впечатление окрашивало или искажало более позднюю информацию. Пример: руководитель обратил внимание на плохую работу одного из сотрудников в период времени, когда тот разводился с женой. Через месяц результаты работы этого сотрудника вновь вернулись на прежний высокий уровень, однако на мнение руководителя об этом сотруднике продолжало оказывать влияние первое отрицательное впечатление [36].

– Эффект одного промаха или достижения: тенденция неправомерного распространения одного аспекта деятельности сотрудника

на все области его деятельности. Например: сотрудник имеет выдающуюся способность добиваться погашения задолженности от клиентов-неплательщиков. Его высокие результаты в этой важной области приводят к тому, что руководитель считает его очень способным и в других областях, не связанных с первой областью деятельности, результаты в которых весьма умеренные [35].

– Эффект «сходства с собой»: присущая людям тенденция оценивать тех, кто похож на них, выше, чем всех остальных. Пример: сотрудница, одинокая мать четверых детей, преуспела в своих усилиях сделать карьеру и была назначена на руководящий пост. Она непроизвольно выставила нескольким матерям–одиночкам, работающим в ее подразделении, более высокий рейтинг, чем они того заслуживали [36].

– Уравниловка: тенденция к выставлению среднего рейтингового балла даже для случаев особенно высоких или особенно низких результатов деятельности. Пример: основываясь на искреннем желании избежать конфронтации, руководитель выставляет всем своим подчиненным сотрудникам оценку «полностью соответствует стандарту» [37].

– Экстремальность оценки: тенденция, противоположная уравниловке. Пример: руководитель выставляет всем своим сотрудникам более высокий рейтинг, чем они заслуживают, в тщетной надежде, что они будут стремиться соответствовать этой высокой оценке [38].

– Необъективность оценки: тенденция приписывать неудачи факторам, находящимся под контролем человека, а удачи – внешним причинам. Пример: руководитель, в подразделении которого работают сотрудники и с высокими, и со средними результатами работы, приписывает успех первых высокому качеству своего руководства, а неудачи последних – их плохому отношению к работе и природной лени [39].

– Эффект «свежих впечатлений»: тенденция придавать во время оценки большее значение малозначительным событиям, случившимся недавно, чем существенным событиям, имевшим место несколько месяцев

назад. Пример: руководитель не вел в течение года официальных записей по общим результатам деятельности и важнейшим событиям в подразделении, состоявшем из двенадцати сотрудников. Когда же он начал заполнять оценочные формы, то обнаружил, что единственные примеры, которые он мог привести как по положительным, так и по отрицательным результатам работы сотрудников, – это те, что произошли за последние два месяца [40].

– Стереотипы: тенденция распространять отдельные факты на всех сотрудников и игнорировать индивидуальные различия. Например: сотрудник – тихий и сдержанный человек, который максимально далек от традиционного представления о специалисте, скажем, по сбыту товаров [41]. Однако результаты его деятельности по сбыту – одни из лучших в компании. Однако его руководитель выставлял ему рейтинг ниже, чем у его коллег, несмотря на то, что он добивался высоких результатов, так как этот сотрудник не подходил под общепринятый стандарт [42].

Далее рассмотрим ошибки, возникающие в процессе мотивации персонала.

Существуют определенные правила эффективного применения поощрений, применяемые компаниями:

- поощрения необходимо увязывать с производительностью труда работника;
- поощрение полезно выражать публично людям, чьи результаты работы выше средних;
- человек должен получать свою долю от повышения производительности труда (а значит, и прибыли);
- поощрение работника может выражаться в участии вместе с руководством в разработке какой-либо цели деятельности компании;
- интересы сотрудников не должны входить в противоречие с целями повышения доходов компании;
- нельзя поощрять того, кто этого не заслужил;

- не должно быть разрыва между декларацией руководителя о системе поощрений и реальной системой поощрения;
- целесообразно активно использовать систему внутреннего поощрения, которое дает само содержание работы;
- система поощрения, по возможности, должна быть индивидуальной для каждого работника (для этого необходимо выяснить - что работник считает ценным для себя и на этой основе строить систему поощрения);
- у работника должна быть возможность заработать второй оклад на своем рабочем месте [44].

Таким образом, для того, чтобы определить, какие поощрения следует применять к конкретному человеку, необходимо установить его систему потребностей и мотиваций [45].

К сожалению, в настоящее время в большинстве российских компаний мотивации не уделяется практически никакого внимания [46]. В большинстве случаев это объясняется двумя следующими факторами:

- ненужностью для людей морального вознаграждения за свою работу (рядового сотрудника компании, в основном, интересует материальная сторона вознаграждения);
- нежелание руководства компании заниматься проведением работ по моральному поощрению сотрудников (или незнание принципов и методов, на которых строится данная работа) [47].

Что касается материальной стороны поощрения труда своих работников, то здесь компании проявляют большое разнообразие.

Помимо «традиционных» систем премирования добросовестного труда (к примеру, доплаты в процентах от должностного оклада, размера сделки и др.), применяемых повсеместно, многие компании в последнее время используют и нестандартные, принципиально новые системы:

- доплата (премия) по итогам работы подразделения компании за определенный временной период. Суть состоит в определении единого фонда

премирования для сотрудников подразделения (при условии выполнения этим подразделением поставленной перед ним задачи);

- вознаграждение по итогам работы всей компании. Увязывает индивидуальное вознаграждение работника с результатами деятельности всей компании (то есть степенью реализации стоящих перед ним задач);

- система участия в прибыли компании, при которой определенный процент реализованной прибыли компании распределяется между ее работниками;

- система доплаты за знания и новаторские идеи. Применяется, в основном, в наукоемких отраслях, но может использоваться всеми компаниями [48]. Основовопологающим принципом этой системы является вознаграждение работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за потенциальный вклад занимаемой им должности в достижение целей организации (основной принцип традиционных систем поощрения) [49].

Все вышеперечисленные системы поощрения персонала (в отличие от традиционных) в большей степени предполагают стимулирование заинтересованности людей в постоянном повышении производительности труда, собственной квалификации и, в конечном счете, благосостояния компании, и поэтому все чаще находят свое применение в реальной жизни [50].

Решить данную проблему помогает использование такого инструмента, как система KPI (ключевых показателей результата деятельности).

KPI – система оцифрованных показателей, по которым оценивается эффективность работы сотрудников. Например, в качестве KPI для финансового директора может выступать количество ошибок в управленческой отчетности, а для руководителя отдела маркетинга – процент от выполнения плана продаж. При этом KPI каждого сотрудника обязательно привязываются к стратегическим целям компании.

Эффект от внедрения KPI виден сразу. Например, компании благодаря показателям результата деятельности удалось повысить эффективность производства и снизить уровень текучести персонала на 30 % за три года.

В целом система KPI дает каждому работнику ясное представление о том, что входит в его зону ответственности, что сделать, чтобы получить высокую оценку своей работы, и как вклад каждого человека влияет на достижение ключевых целей компании.

Начинать разработку KPI следует с описания целей «верхнего уровня», основываясь на долгосрочной стратегии компании и ее финансовой модели. Важно ставить цели, привязанные не к финансовым показателям, например, «достичь оборота в 2 млрд. рублей», а к рынку: «войти в тройку лидеров отрасли», «выйти на китайский рынок» и так далее.

Стратегическая цель каскадируется на цели второго, третьего уровня, выделяются показатели их достижения и определяются сотрудники, ответственные за их выполнение. При этом следует помнить, что нельзя устанавливать KPI на все процессы в компании, которые можно измерить. Показатели подобраны правильно в том случае, когда все KPI «нижнего уровня» являются необходимыми для достижения стратегических целей бизнеса.

Чтобы система работала, необходимо соблюдение четырех условий:

- 1) вовлеченность в ее внедрение топ-менеджмента;
- 2) наличие возможностей для своевременного отслеживания выполнения KPI;
- 3) понимание всеми сотрудниками целей «верхнего уровня»;
- 4) наличие у персонала полномочий для выполнения заданных показателей.

После создания «карты целей» следует приступить к практическому применению системы. На данной стадии выявляется инструментарий и

периодичность проверки по каждому КРІ. Общее правило здесь – ставить перед сотрудниками достаточно высокие, но при этом выполнимые цели.

Чем выше должность сотрудника, тем более высоким и сложным должен быть показатель. Например, в отделе бухгалтерии специалист по заработной плате может отвечать за соблюдение запланированного времени расчета заработной платы; бухгалтер-операционист – за своевременное проведение платежей, а главный бухгалтер – за формирование финансовой отчетности.

Для менеджеров по продажам и других линейных сотрудников наиболее подходящими являются количественные показатели, например, «более 30 продаж в неделю» или «привлечение 10 клиентов в месяц».

Довольно часто обязанность следить за выполнением показателей эффективности доверяется сотрудникам отдела персонала, поскольку КРІ является частью программы мотивации. Однако более результативным является подход, когда внедрение и контроль данной системы входит в зону ответственности сотрудника, занимающегося разработкой стратегии компании.

Не следует считать, что мотивировать сотрудников могут исключительно материальные стимулы, например, переменная часть заработной платы или премии, часто не менее эффективным является регулярное обсуждение результатов работы с начальством или соревнование между отделами за достижение того или иного показателя. Самое важное – чтобы система оценки была понятной и справедливой.

Как и любое нововведение, появление системы показателей в компании может вызвать сопротивление и недоверие сотрудников. Для того, чтобы ускорить процесс адаптации персонала необходимо провести подготовительную работу: рассказать персоналу о новой программе, ее целях, дать возможность задать все интересующие вопросы. Обычно подготовительный этап осуществляется силами сотрудников HR и внутренней пресс-службы. В первые несколько месяцев систему лучше

запустить в тестовом режиме: установить KPI без поощрения или демотивации по результатам работы. Во время тестового периода у руководства появляется возможность скорректировать показатели, а у сотрудников – приспособиться к системе оценки и изменить темп работы.

Также необходимо отметить, что некоторые сотрудники отказываются принимать новые правила игры и покидают компанию, при этом руководству следует понимать, что не всегда реорганизация системы управления (в том числе и такого важного ее элемента, как мотивация) позволяет сохранить текущий состав команды.

Таким образом, по результатам проделанной работы были получены следующие выводы.

Одна из основных задач любого менеджера состоит в том, чтобы в полной мере задействовать в работе весь потенциал своих сотрудников. При разработке правильной системы мотивации сотрудников, происходит повышение продуктивности и, как следствие, прибыльности деятельности компании.

Несомненно, одним из основных стимулов для большинства сотрудников является высокий и стабильный доход. При этом, было бы серьезной ошибкой, не учитывать такие важные стимуляторы, как эмоциональная атмосфера в компании, возможность повышения по карьерной лестнице, социальная защищенность, повышение квалификации за счет компании. И это только основные критерии мотивации, на самом деле их гораздо больше. Наиболее простые приемы мотивации – это разработанная система поощрений и наказаний, похвала и обоснованная критика, конкуренция между сотрудниками, за право быть лучшим.

Только комплексная система мотивации с обязательным учетом эмоциональной и материальной составляющей позволит добиться от сотрудников полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности.

В ситуации, когда менеджеру известно, каким образом замотивировать своих сотрудников, и он успешно справляется с этой задачей, у него возникает следующая проблема – каким образом оценить эффективность работы персонала.

Проводить оценку персонала можно как с помощью внешних специалистов, так и собственными силами компании. Этому можно обучиться на специальных тренингах.

Использовать полученные навыки можно: при подборе, обучении, выявлении потенциала дальнейшего развития персонала, продвижению сотрудников и управлению карьерой.

Далее, от общих теоретических вопросов перейдем к практическому рассмотрению системы оценки и мотивации персонала на примере компании ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

2 Анализ существующей системы мотивации персонала на примере ООО «Сибирская Энергостроительная Компания»

2.1 Общая характеристика организации

ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» было организовано в 2012 году в г. Томске. Организация ведет активную производственную деятельность со всеми группами корпоративных клиентов. Компетенции:

- строительные услуги
- электромонтажные пусконаладочные работы.

Место нахождения: г. Томск, ул.Киевская 28Б.

ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» ведет обширный род деятельности: проектирование и реализация проектов в строительстве объектов энергетики, развитие, эксплуатация и реконструкция электрических сетей (монтаж станционного и подстанционного оборудования до 500 кВ и выше), строительно-монтажные и пусконаладочные работы по электротехническому оборудованию (монтаж систем телемеханики, сигнализации, РЗА), технологическое присоединение потребителей.

В 2017-2018 гг. предприятие выполняет комплекс работ по разработке рабочей документации и строительству для нужд АО «Янтарьэнерго» заходов: ВЛ 110 кВ Советск 330 - О-3 Знаменск, ВЛ 110 кВ Советск 330 - О-26 Лесная, ВЛ 110 кВ Советск 330 - О-4 Черняховск на ТЭС Талаховская.

Строительно-монтажные и пуско-наладочные работы по объектам ПАО «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы» МЭС Сибири: ПС 220 кВ Асино, ПС 220 кВ ГПП-220, ПС-220 кВ Каргасок, ПС 220 кВ Центр, ПС 220 кВ Октябрьская, ПС 220 кВ Узловая, ПС 220 кВ Имбинская, ПС 220 кВ Абалаковская

С момента создания компании, организационная структура претерпела некоторые изменения: в связи с производственной

необходимостью, для обеспечения рационального распределения обязанностей введена должность начальника электромонтажного участка. По мнению руководства, действующая организационная структура стала наиболее оптимальной, учитывающей особенности и сферу деятельности ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

Организационная структура управления ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» представлена на рисунке 1.

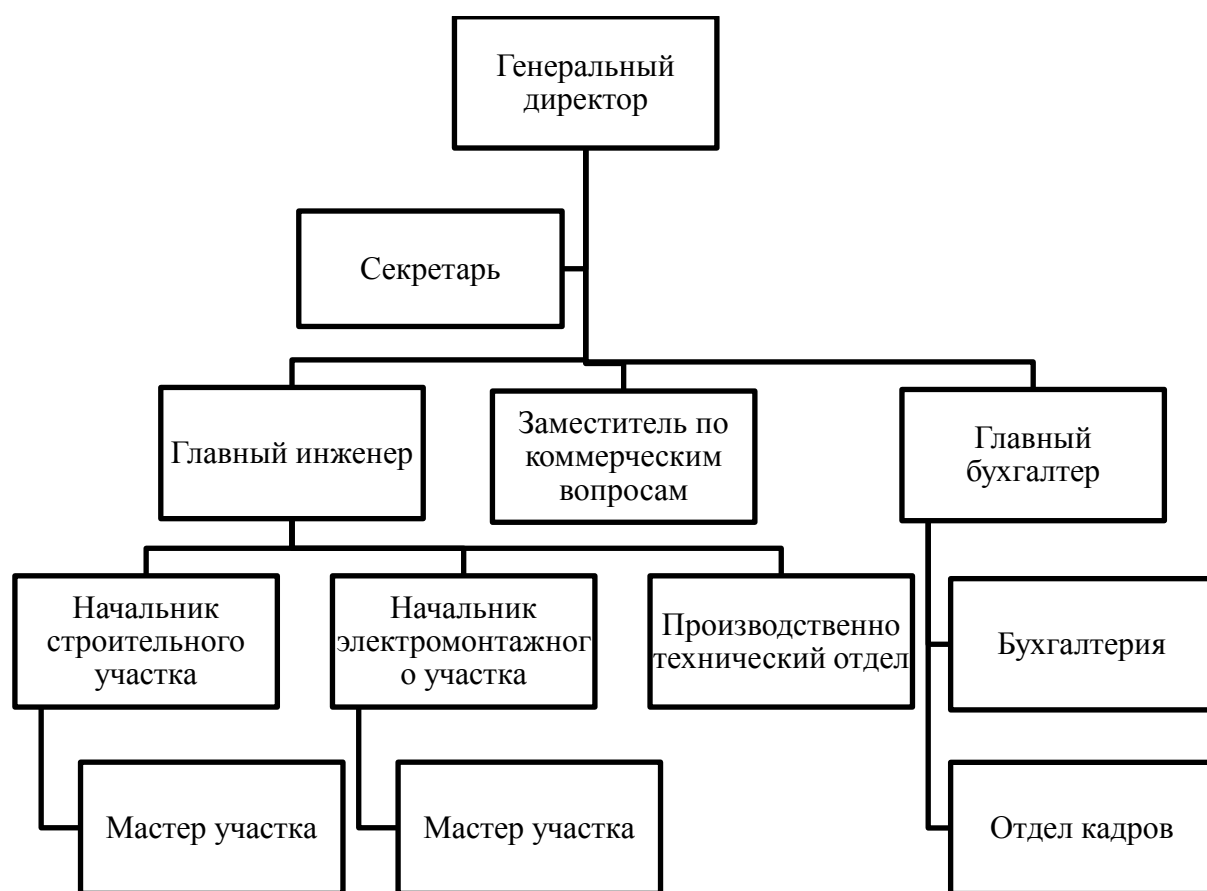


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Сибирская Энергостроительная Компания»

Данная организационная структура относится к линейному типу управления, при котором существуют связи между структурными подразделениями только в виде прямых управленческих воздействий: «руководитель-подчиненный». Присутствует прямая ответственность за реализацию целей организации.

Единоличным исполнительным органом является генеральный директор. Он осуществляет оперативное руководство деятельностью компании.

Заместитель генерального директора по коммерческим вопросам — определяет экономическую политику и направление финансового развития компании, обеспечивает эффективное использование материальных и финансовых ресурсов. Осуществляет руководство и координацию работ по заключению, исполнению договоров, связанных с деятельностью компании. Оценивает степень возможного риска. Согласовывает участие на тендерных площадках. В случаях необходимости исполняет обязанность генерального директора

Главный инженер является одним из ключевых звеньев в организационной структуре. Он координирует работу трех структурных подразделений: технический отдел, электромонтажный участок, строительный участок. Осуществляет руководство организации работ по строительству и монтажу энергетических объектов, контроль за соблюдением графиков производства работ, за соблюдением правил по охране труда, за подготовкой исполнительной документации и сдачей службам заказчика.

В ООО «СЭК» существует финансово-экономический блок, который состоит из главного бухгалтера. Главный бухгалтер ответствен за организацию бухгалтерского и налогового учета на предприятии, по многим вопросам тесно взаимодействует с заместителем генерального директора по коммерческим вопросам.

Рассмотрим взаимодействие отделов со стороны производственной системы на рисунке 2.

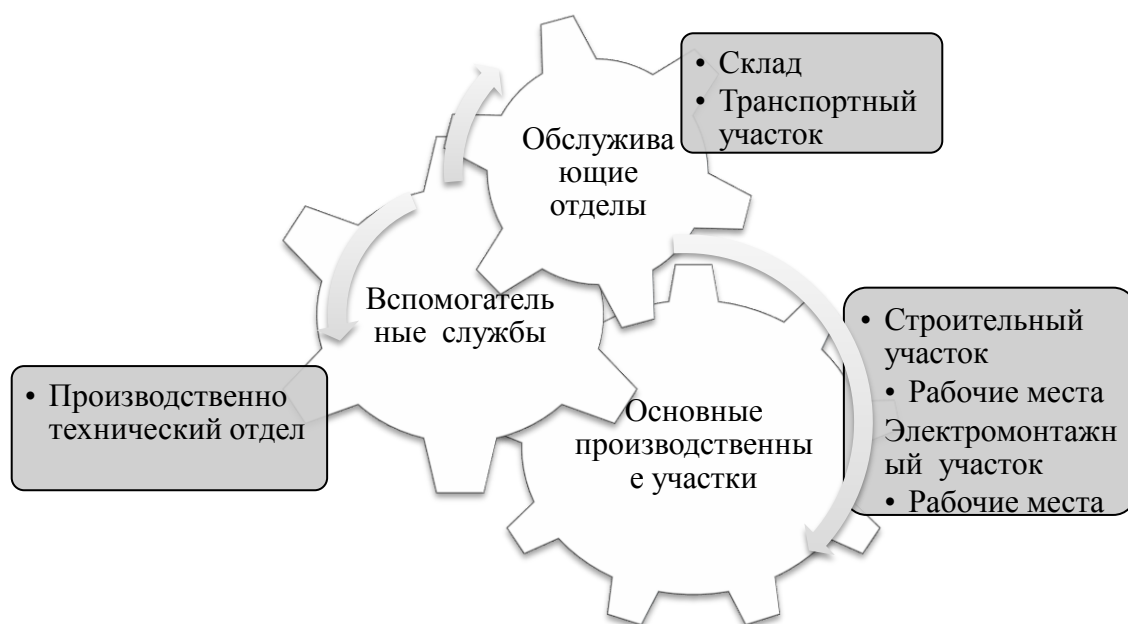


Рисунок 2 – Производственная структура ООО «Сибирская Энергостроительная Компания»

На рисунке 3 представим производственный цикл оказания услуг

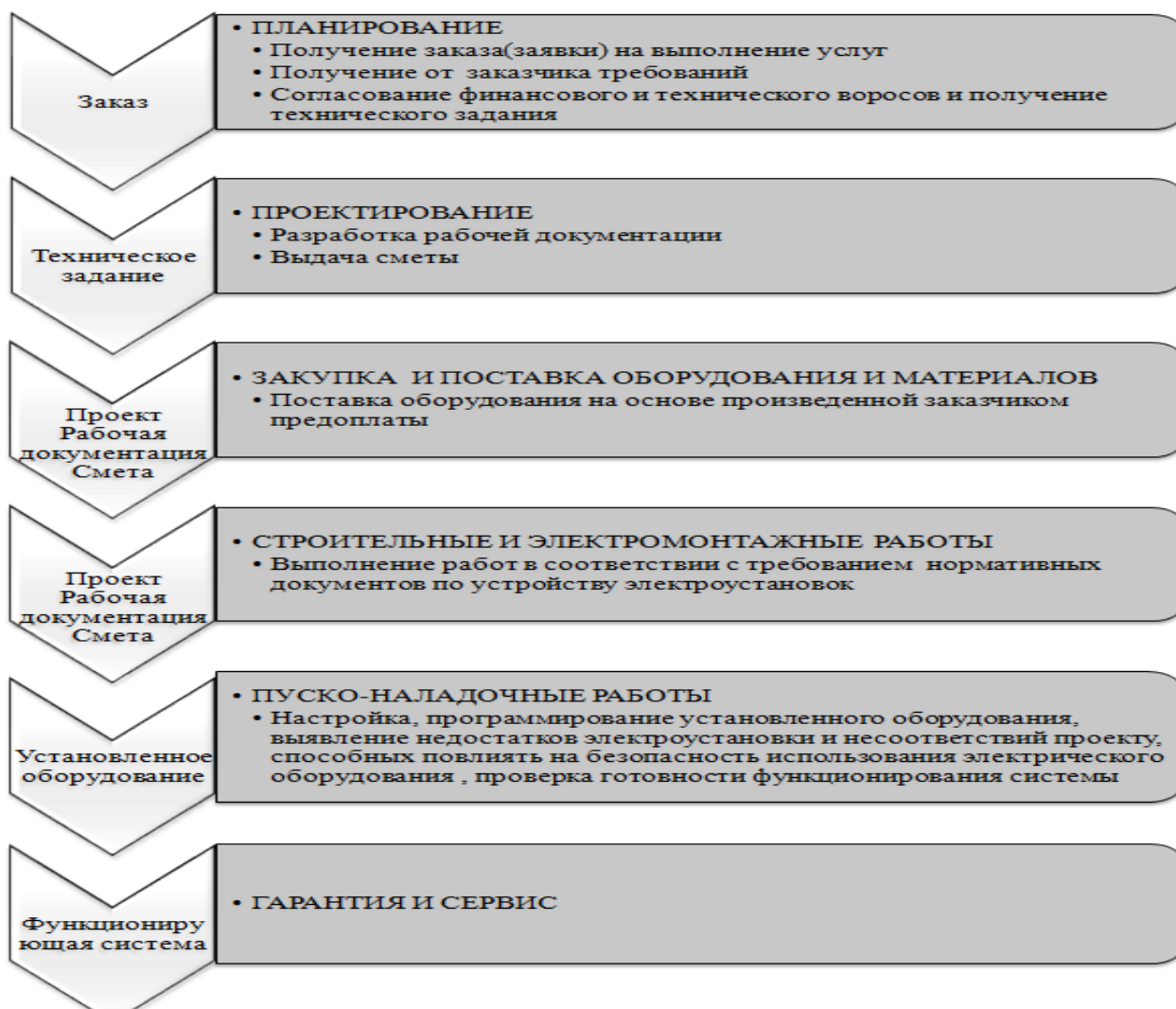


Рисунок 3 – Производственный процесс в ООО «СЭК»

Для более комплексной оценки деятельности компании на основании данных отчетности компании за 2015 – 2017 гг. (приложение Б) проведем краткий анализ основных результатов финансово-хозяйственной деятельности.

При рассмотрении динамики и структуры баланса компании – (таблица 1, Приложение Б) видно, что за 2015 – 2017 гг. валюта баланса значительно возросла.

Наибольший прирост произошел в 2017 г., и связан: 1) в активе – с увеличением оборотного капитала (дебиторская задолженность, запасы); 2» в пассиве – с увеличением собственных средств (нераспределенная прибыль) и кредиторской задолженности.

Наибольший удельный вес в структуре активов занимает оборотный капитал, в пассиве – текущие обязательства. В целом, структура баланса такова, что у компании – невысокие показатели финансовой устойчивости.

Далее рассмотрим динамику основных финансовых результатов деятельности компании и оценим структуру выручки компании – таблица 1.

Таблица 1 – Динамика основных финансовых результатов деятельности компании

Показатели Отчета о финансовых результатах	2015	2016	2017	Удельный вес, %		
				2015	2016	2017
Выручка	19 565	123 938	28 465	100,00	633,47	145,49
Себестоимость	39 189	126 298	21 050	200,30	645,53	107,59
Валовая прибыль (убыток)	-19 624	-2 360	7 415	-100,30	-12,06	37,90
Управленческие расходы	602	3 753	1 421	3,08	19,18	7,26
Прибыль (убыток) от продаж	-20 226	-6 113	5 994	-103,38	-31,24	30,64
Прочие доходы	22 423	9 077	12 712	114,61	46,39	64,97
Прочие расходы	1 708	2 525	9 114	8,73	12,91	46,58
Прибыль (убыток) до налогообложения	489	439	9 592	2,50	2,24	49,03
Изменение отложенных налоговых обязательств	11	6	175	0,06	0,03	0,89
Текущий налог на прибыль	98	77	1 809	0,50	0,39	9,25
Чистая прибыль (убыток)	380	356	7 608	1,94	1,82	38,89

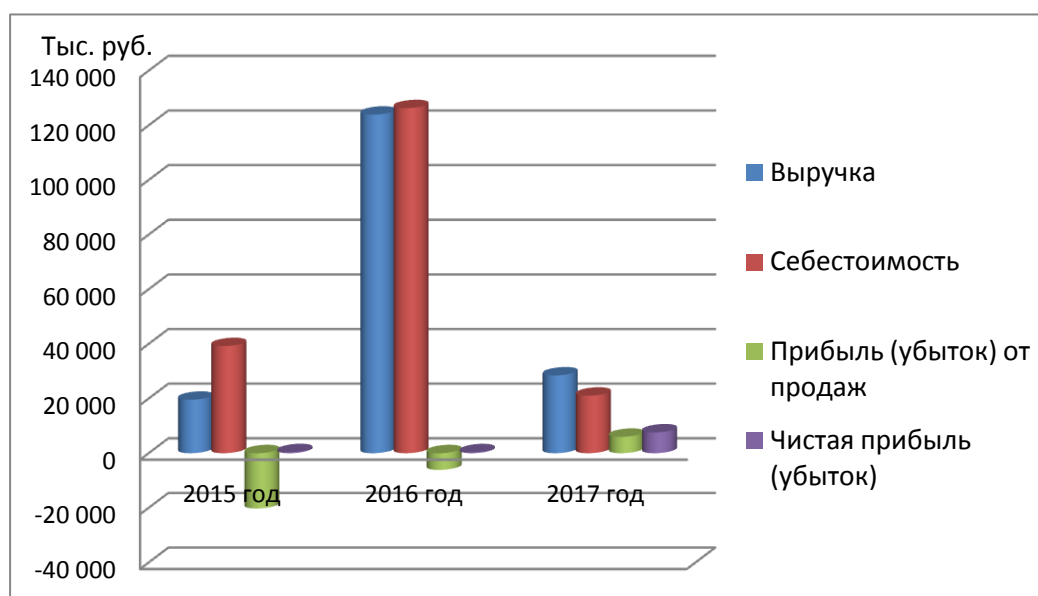


Рисунок 4– Динамика основных показателей деятельности компании

Из представленных в таблице 1 данных (рисунок 4) видно, что:

- выручка, чистая прибыль и иные показатели результативности деятельности компании в 2015 – 2017 гг. не имеют четко заданного вектора (происходит то резкое увеличение выручки, то ее значительное сокращение).

В основном, это связано с получением / отсутствием на очередной финансовый год у компании крупных заказов;

- в 2015 – 2016 гг. компанией получен валовой убыток (выручка оказалась ниже себестоимости);

- достичь положительного финансового результата (прибыли) компании удалось только за счет того, что ее прочие доходы оказались выше прочих расходов. В результате в 2015 – 2016 гг. был получен практически идентичный финансовый результат – прибыль в размере 380 и 356 тыс. руб. соответственно. В 2017 же г., несмотря на снижение выручки, получена чистая прибыль в размере 7 608 тыс. руб.

В развитие анализа оценим динамику и структуру затрат компании – таблица 2.

Таблица 2 – Динамика и структура затрат компании

Элементы себестоимости	2015	2016	2017	Удельный вес, %		
				2015	2016	2017
Материальные затраты	12 943	77 442	2 245	32,53	59,29	9,99
Оплата труда	20 060	40 102	15 895	50,41	30,70	70,74
Взносы во внебюджетные фонды	5 880	12 155	3 675	14,78	9,31	16,35
Амортизация	307	352	362	0,77	0,27	1,61
Прочие затраты	601	568	294	1,51	0,43	1,31
Итого	39 791	130 619	22 471	100,00	100,00	100,00

Как видно из таблицы 2, в 2015 – 2017 гг. затраты компании по основной деятельности то увеличивались (были получены крупные контракты), то сокращались. Наибольшее увеличение отмечается по итогам 2016 г., наибольшее снижение – в 2017 г.

В структуре затрат в течение 2015 – 2017 гг. попеременно преобладают то материальные затраты (59,29 % в 2016 г.), то затраты на оплату труда (50,41 % в 2015 г. и 70,74 % - в 2017 г.). В целом, доля затрат на оплату труда велика в любом из годов рассматриваемого периода.

Таким образом, по результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности компании можно сделать следующие выводы:

- к концу 2017 г. произошло снижение выручки и рост валюты баланса;
- баланс компании по своей структуре не является абсолютно ликвидным, что оказывает негативное влияние на показатели финансовой устойчивости и ликвидности;
- деятельность компании не является высокорентабельной;
- в структуре затрат наибольший удельный вес занимают затраты на оплату труда и материальные расходы;
- наибольший удельный вес в структуре фонда оплаты труда занимает заработная плата основных работников.

2.2 Анализ структуры и движения персонала компании

Анализ начнем с рассмотрения динамики численности и структуры персонала – таблица 3, рисунок 5.

Таблица 2 – Динамика и структура персонала компании

Категории персонала	2015	2016	2017	Удельный вес, %		
				2015	2016	2017
Основной персонал	105	111	122	92,92	92,50	93,85
Монтажники	42	43	47	37,17	35,83	36,15
Электрики	26	28	30	23,01	23,33	23,08
Наладчики	24	25	33	21,24	20,83	25,38
прочие специальности	13	15	12	11,50	12,50	9,23
Технические специалисты	2	2	1	1,77	1,67	0,77
Служащие	3	4	4	2,65	3,33	3,08
Администрация	3	3	3	2,65	2,50	2,31
Итого	113	120	130	100,00	100,00	100,00

Из представленных в таблице 3 данных видно, что за 2015 – 2017 гг. численность персонала компании увеличилась со 113 до 130 человек. Наибольший прирост происходил по основным работникам.

Также данная часть персонала компании имеет наибольший удельный вес – 92,92 и 93,85 % в 2015 и 2017 гг. соответственно. Доля по прочим категориям персонала в 2015 – 2017 гг. невелика, и не превышает (в разные годы) 4 %.

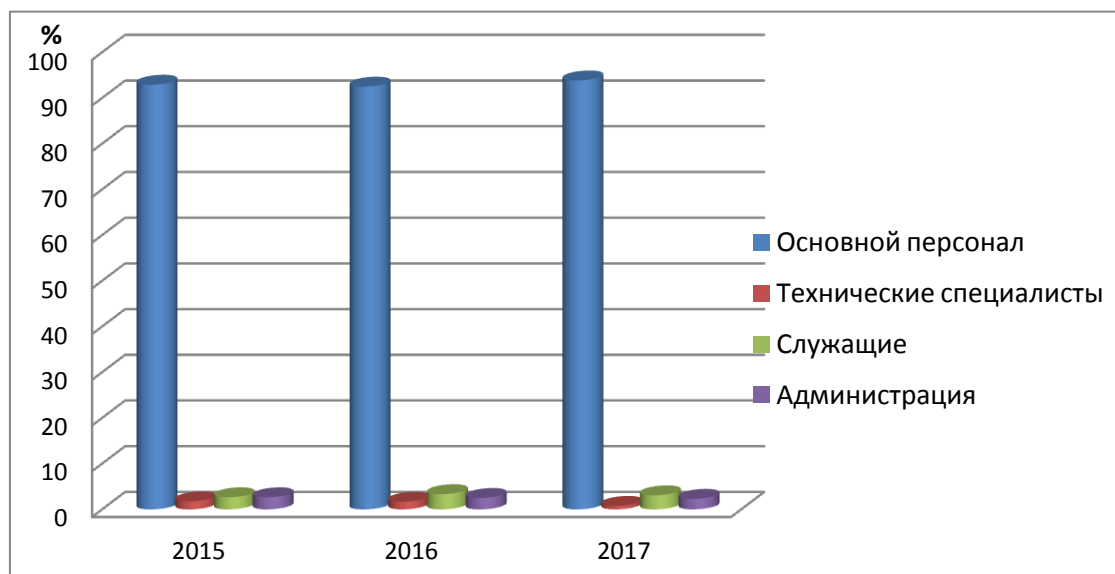


Рисунок 5– Структура персонала компании за 2015 – 2017 гг., %

Кроме того, при рассмотрении структуры персонала компании за ряд лет видно, что она практически неизменная (доля по той или иной категории персонала имеет незначительные колебания).

Анализ структуры персонала компании по полу проведем в таблице 4.

Таблица 3 – Структура персонала по полу

Пол работников	2015	2016	2017	Удельный вес, %		
				2015	2016	2017
Мужчины	91	99	111	80,53	82,50	85,38
Женщины	22	21	19	19,47	17,50	14,62
Итого	113	120	130	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 4 видно, что большая часть коллектива компании – мужчины – рисунок 6.

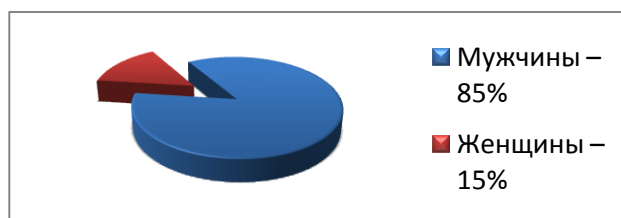


Рисунок 6– Структура персонала компании по полу в 2018 г., %

Доля женской части коллектива в 2015 – 2017 гг. невелика, и к концу 2017 г. в сравнении с 2015 г. сократилась с 19,47 до 14,62 %.

Возрастной состав работников оценим в таблице 5.

Таблица 4 – Структура персонала по возрасту

Возраст работников	2015	2016	2017	Удельный вес, %		
				2015	2016	2017
до 20	15	12	12	13,27	10,00	9,23
20 – 29	49	44	52	43,36	36,67	40,00
30 – 39	18	26	31	15,93	21,67	23,85
40 – 49	13	22	27	11,50	18,33	20,77
50 – 59	12	8	5	10,62	6,67	3,85
60 и старше	6	8	3	5,31	6,67	2,31
Итого	113	120	130	100,00	100,00	100,00

Анализируя данные таблицы 5 и рисунка 7, можно сделать вывод, что большинство работников имеют возраст до 40 лет, в компании преобладают

люди молодого и среднего возраста, что благоприятно отражается на потенциале организации и возможности экономического роста, к тому же сама организация находится на стадии развития.

Большую долю имеют группы в возрасте 20 – 29 лет (43,36 и 40,00 % в 2015 и 2017 гг.) которые получили в учебных заведениях новые, современные знания. Также велика группа работников в возрасте 30 – 39 лет (15,93 и 23,85 % в 2015 и 2017 гг.) которые имеют опыт и профессионализм в решении рабочих задач. Доля работников, находящихся в возрасте 60 лет и старше – самая маленькая (5,31 и 2,31 % в 2015 и 2017 гг.).

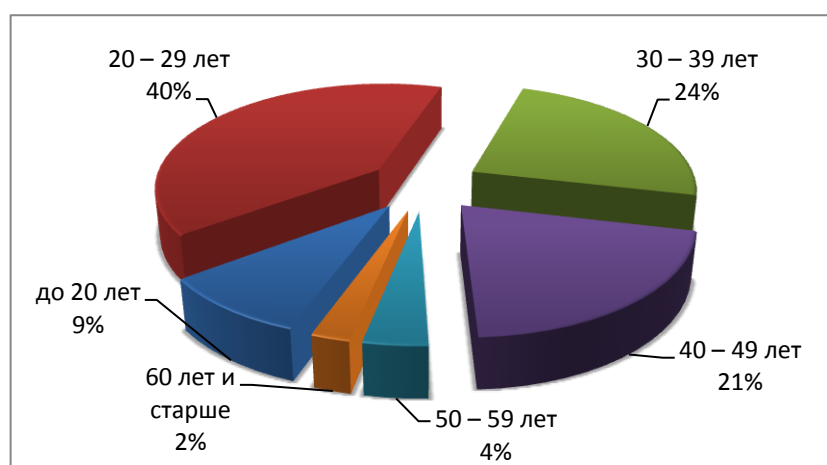


Рисунок 7 – Структура персонала компании по возрасту в 2018 г., %

Изменение в течение 2015 – 2017 гг. долей по той или иной категории персонала связано:

- с движением персонала (увольнение работников и прием новых);
- с переходом работников из одной возрастной категории в другую.

Анализ работников по уровню образования проведем в таблице 6.

Таблица 5 – Структура персонала по уровню образования

Образование работников	2015	2016	2017	Удельный вес, %		
				2015	2016	2017
высшее	56	64	72	49,56	53,33	55,38
среднее специальное	39	45	51	34,51	37,50	39,23
среднее	18	11	7	15,93	9,17	5,38
Итого	113	120	130	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 6 и рисунка 8 видно, что большинство работников компании имеют либо высшее, либо среднее специальное образование. При этом к концу 2017 г. доля образованных работников увеличивается.

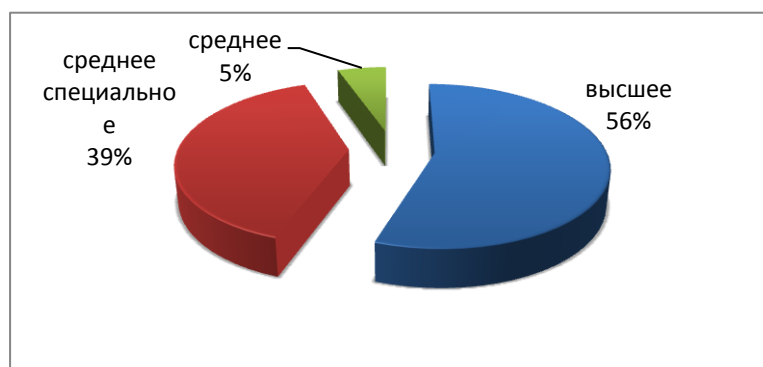


Рисунок 8 – Структура персонала компании по уровню образования в 2018 г., %

Анализ структуры персонала по общему стажу работы представлен в таблице 7.

Таблица 6 – Структура персонала по общему стажу

Стаж работы общий	2015	2016	2017	Удельный вес, %		
				2015	2016	2017
менее 1 года	25	31	19	22,12	25,83	14,62
1 - 5 лет	38	37	48	33,63	30,83	36,92
6 - 10 лет	15	22	37	13,27	18,33	28,46
11 - 15 лет	16	14	21	14,16	11,67	16,15
16 - 20 лет	15	10	5	13,27	8,33	3,85
20 лет и больше	4	6	0	3,54	5,00	0,00
Итого	113	120	130	100,00	100,00	100,00

Из представленных в таблице 7 и на рисунке 10 данных видно, что в компании, в основном, трудятся работники, не имеющие большого стажа. Их стаж составляет от 1 до 5 лет, либо менее 1 года. Доля работников, имеющих стаж свыше 20 лет – самая минимальная (3,54 в 2015 г., в 2017 г. таких работников нет).

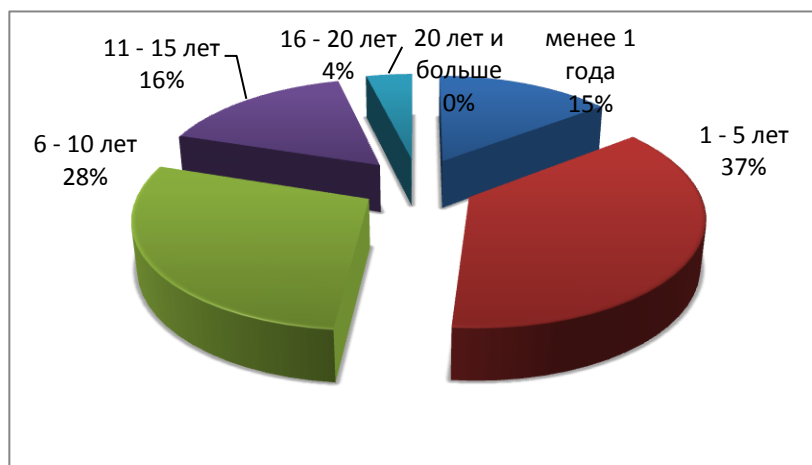


Рисунок 9– Структура персонала компании по общему стажу в 2018 г., %

Анализ структуры персонала по стажу работы в компании представлен в таблице 8.

Таблица 7 – Структура персонала по стажу работы в компании

Стаж работы в компании	2015	2016	2017	Удельный вес, %		
				2015	2016	2017
менее 1 года	34	12	26	30,09	10,00	20,00
1 год	19	48	37	16,81	40,00	28,46
2 года	16	20	31	14,16	16,67	23,85
3 года	17	14	19	15,04	11,67	14,62
4 года	14	10	7	12,39	8,33	5,38
5 лет	13	16	10	11,50	13,33	7,69
Итого	113	120	130	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 8 и рисунка 10 видно, что в 2015 г. только 11,50 % работников, с которыми компания начинала свою деятельность, остались работать в компании.

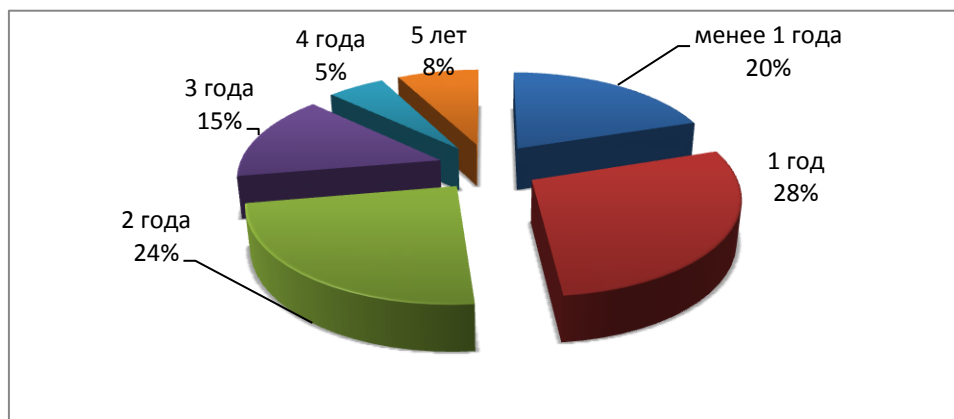


Рисунок 10– Структура персонала компании по стажу работы в компании в 2018 г., %

В 2017 г. этот показатель снизился, составив всего 7,69 %. Наибольшее число работников трудятся в компании от 1 до 3 лет. В целом, по данным таблицы 8 можно сказать, что персонал компании постоянно обновляется.

Расчет показателей движения персонала представлен в таблице 9.

Таблица 8– Показатели движения персонала

Категории персонала	2015	2016	2017	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Относительный прирост, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Численность начало года	118	113	120	-5,00	7,00	-4,24	6,19
Численность конец года	113	120	130	7,00	10,00	6,19	8,33
Поступило работников	48	52	31	4,00	-21,00	8,33	-40,38
Выбыло работников	53	45	21	-8,00	-24,00	-15,09	-53,33
Выбыло по естественным причинам	5	3	2	-2,00	-1,00	-40,00	-33,33
Среднегодовая численность работников	116	117	125	1,00	8,50	0,87	7,30
Коэффициент оборота по приему	0,416	0,446	0,248	0,03	-0,20	7,40	-44,44
Коэффициент оборота по выбытию	0,459	0,386	0,168	-0,07	-0,22	-15,82	-56,51
Коэффициент текучести кадров	0,416	0,361	0,152	-0,06	-0,21	-13,25	-57,84

По данным таблицы 9 и рисунков 11 – 12 видно, что в течение 2015 – 2017 гг.:

- среднегодовая численность персонала постоянно увеличивалась – со 116 до 125 человек (в 2015 и 2017 гг.);
- отмечены значительный прием и увольнение работников (особенно в 2015 – 2016 гг.);
- большинство работников уволено либо не по естественным причинам (смерть, пенсия и пр.), а либо по собственному желанию, либо по инициативе администрации;
- отмечены очень высокие коэффициенты поступления, выбытия и текучести кадров.

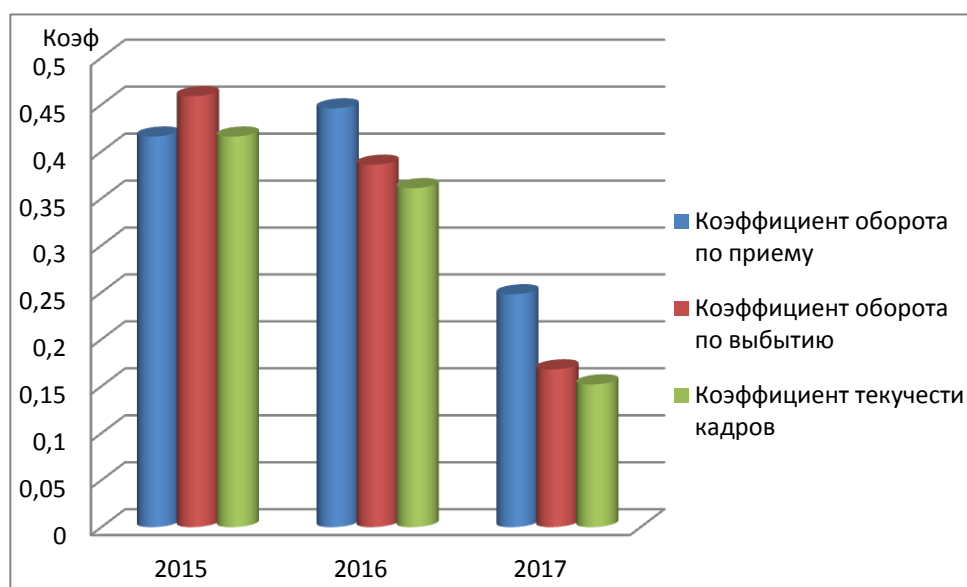


Рисунок 10 – Динамика показателей движения персонала компании за 2015 – 2017 гг., коэффициенты

Анализ показателей эффективности труда персонала представлен в таблице 10.

Таблица 9 – Показатели эффективности труда персонала

Показатели эффективности использования кадрового ресурса	2015	2016	2017	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Относительный прирост, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017 / 2016
Производительность труда, тыс. руб./чел.	173,14	1 032,82	218,96	859,68	-813,86	496,52	- 78,80
Прибыль на 1 работника, тыс. руб./чел.	3,36	2,97	58,52	-0,40	55,56	-11,78	1 872,6 9
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	6,39	1,90	0,45	-4,49	-1,45	-70,26	- 76,52
Зарплатоемкость, руб.	1,03	0,32	0,56	-0,70	0,23	-68,44	72,58
Средняя заработная плата, тыс. руб./ чел.	14,79	27,85	10,19	13,05	-17,66	88,25	- 63,41

Из таблицы 10 и рисунка 12 видно, что в сравнении с 2015 г. в 2017 г. увеличились производительность труда и прибыль на 1 работника. Фондовооруженность, наоборот, сократилась. Также произошло снижение зарплатоемкости – с 1,03 до 0,56 % (56 % в выручке составляют затраты на оплату труда).

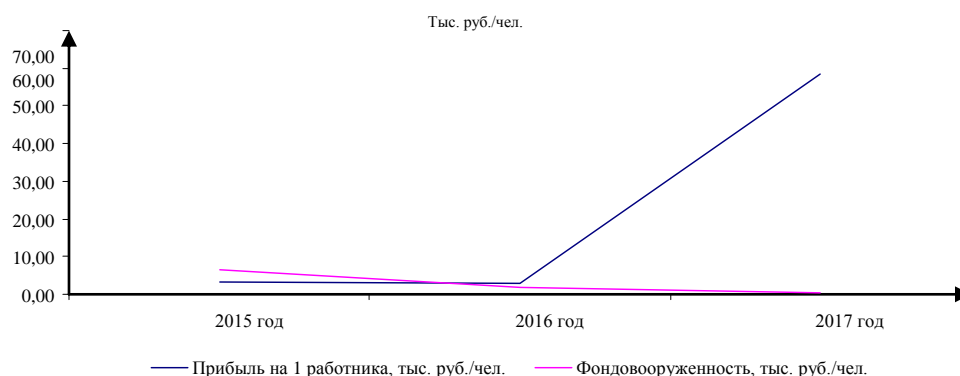


Рисунок 11– Динамика показателей эффективности персонала

Средняя заработная плата по всей компании имела нестабильную динамику. Ее наименьший уровень отмечен в 2017 г. Соотношение темпов прироста производительности труда и средней заработной платы рассмотрим в таблице 11.

Таблица 10 – Соотношение темпов прироста производительности труда и средней месячной заработной платы

Темпы прироста	2016	2017	Изменения	
			абсол., %	отн., %
Темп прироста производительности труда, %	496,52	-78,80	-575,32	-115,87
Темп прироста средней заработной платы, %	88,25	-63,41	-151,66	-171,86

Из представленных в таблице 11 и на рисунке 13 данных видно, что в течение 2016 – 2017 гг. темп прироста заработной платы был ниже темпов прироста производительности труда, что является положительным моментом в деятельности компании.

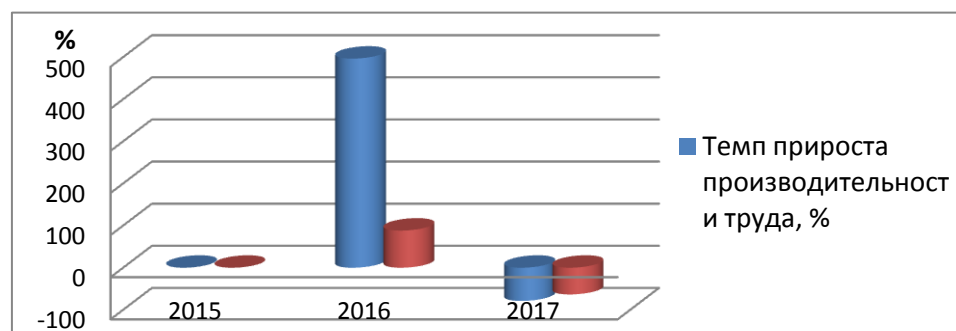


Рисунок 12 – Динамика темпов прироста производительности труда и средней заработной платы за 2016 – 2017 гг., %

Таким образом, по результатам анализа динамики и структуры персонала компании можно сделать следующие выводы:

- в 2015 – 2017 гг. численность персонала возросла с 113 до 130 человек;
- большинство работников компании – мужчины, в возрасте 20 – 29 или 30 – 39 лет;
- большинство работников компании – имеют высшее или среднее специальное образование, и работают в компании 1 – 3 года;
- общий трудовой стаж работников компании, в основном, 5 лет;
- средняя заработная плата на одного работника не превышает размеров производительности труда на одного работника;
- средняя заработная плата имеет нестабильную динамику, и зависит от размера заказов, полученных компанией в финансовом году.

Далее перейдем к рассмотрению применяемой в компании системы мотивации персонала.

2.3 Анализ системы мотивации персонала в ООО «Сибирская Энергостроительная Компания»

При рассмотрении применяемой в ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» системы управления персоналом, частью которой является и мотивация, видно, что данный элемент кадрового менеджмента практически отсутствует.

Оценка труда персонала производится руководством на основе субъективного мнения, что, в том числе приводит к снижению мотивированности работников. Оплата труда работников производится по конечному результату работы за месяц.

В понимании руководства компании трудовая дисциплина выражается в соблюдении «Правил внутреннего трудового распорядка». Основные положения:

- добросовестно выполнять свои должностные обязанности;
- соблюдать трудовой распорядок (вовремя начинать и заканчивать работу);
- строго соблюдать требования по охране труда и обеспечения безопасности;
- выполнять работу в установленные сроки.

Для поддержания трудовой дисциплины руководство компании использует метод поощрения и метод принуждения: дисциплинарное взыскание (устное замечание, выговор, увольнение), штраф (удержание из заработной платы). В случае отлично выполненной работы сотруднику выплачивается премия, награждается ценным подарком.

В качестве регуляторов мотивации персонала рассматриваются следующие показатели – таблица 12.

Таблица 11 – Регуляторы мотивации, применяемые в компании

Регуляторы	Описание
1. Рабочая среда	Удобное рабочее место, современное рабочее оборудование, техника; хорошие условия труда соответствующие, санитарно-гигиеническим нормативам; комфортное жилье на период вахтовых работ
2. Вознаграждения	Хорошая заработная плата; вознаграждение по результатам работы; оплаченное питание, добровольное медицинское страхование, страхование от клещевого энцефалита
3. Безопасность	Хорошие отношения в коллективе; одобрение со стороны руководства за хорошие результаты; пределах, планах, перспективах компании мнение работника учитывается ; работник ощущает полезность своей работы
4. Личный рост	Организация создает условия для обучения; возможность карьерного роста; роста ответственности; соревновательный эффект (быть лучше другого)

В понимании руководства ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» мотивация персонала должна преследовать следующие цели:

- снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации;
- увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы.

Модель мотивации, применяемая в компании, характеризуется следующими компонентами:

а) цели мотивации, то есть производственные задачи, на выполнение которых направлено рабочее поведение сотрудника;

б) показатели достижения целей, то есть показатели требуемого результата работы сотрудника, причем обязательно указание нормы, эталона показателя, чтобы работнику было понятно, что хорошо, а что плохо в результатах его работы;

в) структура и размер денежного вознаграждения работника, стремящегося достичь заданной цели;

г) формула связи между вознаграждением и показателями результата деятельности работника, в которую закладываются два механизма:

– механизм поощрения, то есть правила увеличения вознаграждения при выполнении и перевыполнении требуемого (нормированного) результата;

– механизм наказания, то есть правила уменьшения вознаграждения при невыполнении требуемого результата.

Рассмотрим предлагаемую модель мотивации в плане выделенных компонентов.

Цели мотивации:

«основополагающим принципом построения системы материального стимулирования персонала с позиции системного подхода к качеству следует считать принцип приоритетности предотвращения и оперативного устранения любых несоответствий качества на ранних стадиях производства (оказания услуг) и стимулирования персонала на осуществление превентивных действий».

То есть, выделяются две цели:

– работники должны работать строго по установленным стандартам;

– работники должны как можно раньше обнаруживать и устранять все нарушения стандартов и утвержденной технологии работы.

Структура денежного вознаграждения сотрудников ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» подразумевает «традиционное» деление вознаграждения:

- постоянная часть состоит из фиксированного оклада, и оплаты за количественный результат работы (сдельная оплата электромонтажников и пр.) и является переменной частью вознаграждения;
- переменная часть – оплата за достижение показателей качества работы и сроков проекта;
- единовременные выплаты за усовершенствование работы (премии за инновации, за рациональные предложения от активных сотрудников).

Соотношение постоянной и переменной частей вознаграждения установлено «50 / 50». В начальном периоде введения данной модели оно составляло до 20 % от постоянной части.

При рассмотрении структуры фонда оплаты труда – таблица 13 (рисунок 14) видно, что большую его часть составляет оплата труда основного персонала.

Таблица 12 – Динамика и структура фонда оплаты труда компании

Категории персонала	2015	2016	2017	Удельный вес, %		
				2015	2016	2017
Основной персонал	17 245	37 043	14 373	85,96	92,37	90,42
монтажники	6 824	14 794	5 522	34,02	36,89	34,74
электрики	4 187	10 352	3 596	20,87	25,81	22,63
наладчики	4 015	8 052	3 817	20,01	20,08	24,02
прочие специальности	2 218	3 845	1 437	11,06	9,59	9,04
Технические специалисты	623	528	130	3,11	1,32	0,82
Служащие	784	763	547	3,91	1,90	3,44
Администрация	1 408	1 768	845	7,02	4,41	5,32
Итого	20 060	40 102	15 895	100,00	100,00	100,00

При этом к концу 2017 г., в сравнении с 2015 г. дол основного персонала в фонде оплаты труда увеличилась (85,96 и 90,42 % соответственно).

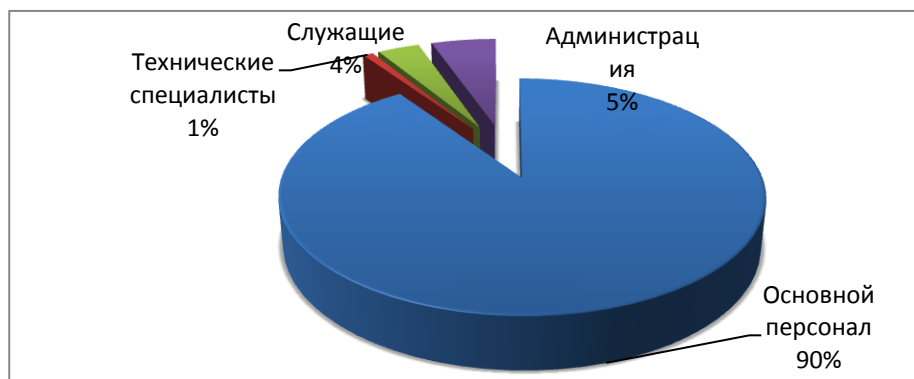


Рисунок 13 – Структура фонда оплаты труда компании в 2018 г., %

Наибольшая часть фонда оплаты труда – это заработная плата монтажников (34,02 и 34,74 % в 2015 и 2017 гг. соответственно). Также велики доли заработной платы по таким категориям, как электрики и наладчики.

Анализ средней заработной платы по категориям работников приведем в таблице 14.

Таблица 13 – Размер средней заработной платы работников компании

Категории персонала	2015	2016	2017	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Относительный прирост, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Основной персонал							
Монтажники	13,54	28,67	9,79	15,13	-18,88	111,74	-65,85
Электрики	13,42	30,81	9,99	17,39	-20,82	129,58	-67,58
Наладчики	13,94	26,84	9,64	12,90	-17,20	92,53	-64,08
прочие специальности	14,22	21,36	9,98	7,14	-11,38	50,21	-53,28
Технические специалисты	25,97	22,00	10,86	-3,97	-11,14	-15,29	-50,65
Служащие	21,78	15,89	11,40	-5,89	-4,50	-27,03	-28,30
Администрация	39,12	49,12	23,47	10,00	-25,65	25,56	-52,22

Из представленных данных видно, что размер средней ежемесячной заработной платы в течение 2015 – 2017 гг. нестабилен, и зависит от:

- норм выработки – по основным работникам (сдельная оплата труда);
- отработанного времени по служащим, техническим специалистам и администрации (повременная оплата труда).

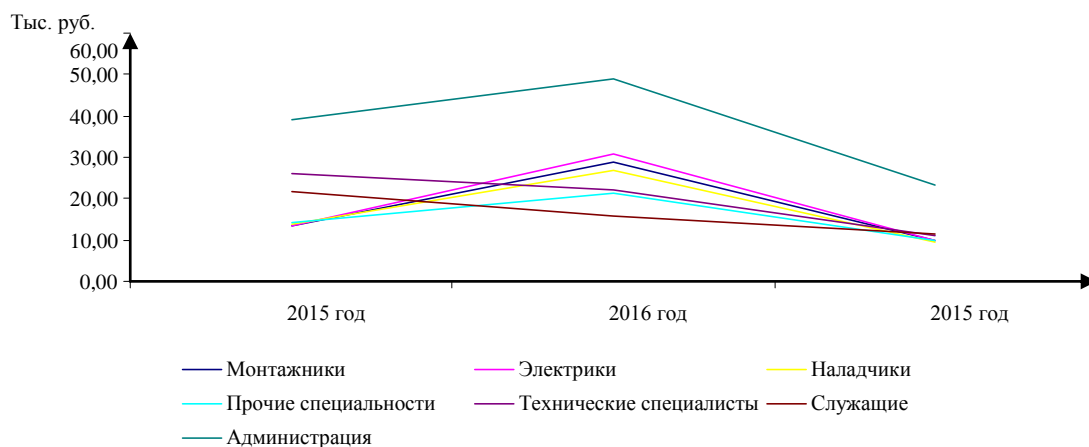


Рисунок 14 – Динамика средней заработной платы сотрудников компании за 2015 – 2017 гг., тыс. руб.

Кроме того, размер заработной платы в 2015 – 2017 гг. зависел от наличия крупных заказов. В определенные периоды (в связи с отсутствием заказов), с целью сохранения кадрового потенциала, компания была вынуждена отправить часть работников в неоплачиваемый отпуск. Этим можно объяснить очень невысокие (на уровне прожиточного минимума) размеры заработной платы по отдельным категориям работников компании

Показатели достижения целей в модели мотивации. В наборе показателей, за выполнение которых должно выплачиваться вознаграждение в модели мотивации, отсутствует системная логика. В качестве показателей выступают и выполнение стандартов деятельности, и соблюдение этических норм, и общая эффективность компании, а также корпоративная лояльность, соблюдение трудовой дисциплины и правил ТБ. Разбиение показателей на некоторое количество групп не спасает положение, так как эти показатели с трудом связаны единой логикой:

Если учесть, что в переменной части необходимо учитывать выполнение показателей, связанных с количеством результатов производственной деятельности, то данная модель никак не может соответствовать критерию понятности: «Простота выражается предельно минимальным количеством показателей, процедур по их измерению и расчету, а также должностных лиц, вовлеченных в систему (без ущерба для результатов ее функционирования)».

Формула и механизмы модели мотивации. Кратко охарактеризовать данную модель мотивации можно следующим образом: представленная модель является штрафной, где основной упор сделан на механизм наказания за неисполнение заданных показателей. Поощрение рассматривается как отсутствие наказания. Установленную премию за качество работник может получить в полном объеме только в случае 100 %-ного выполнения всех показателей.

Конечно, данная система в мотивации и стимулировании труда имеет право на существование. Однако справедливым и правильным будет называть вещи своими именами. То есть напрямую установить: если работник нарушает стандарты, правила и инструкции, то он штрафуются за каждый тип нарушения по определенному «прайс-листу». В этом «прайс-листе» штрафов должны быть четко указаны тип нарушения (незначительное, среднее, тяжелое) в зависимости от тяжести последствий, сами нарушения с четким и подробным их описанием и цена нарушения для работника (в абсолютных или относительных денежных единицах). Это справедливая система; работник или соглашается с данными правилами игры, или уходит из компании.

В рассматриваемой модели сначала устанавливается премия за качество (50 % от общего дохода), а затем эта премия уменьшается за любое замечание («обоснованную претензию» со стороны руководства либо смежных специалистов или внешних контрагентов).

Главный вопрос в любой модели мотивации – «Как работник может увеличить свой доход, что он должен делать, каково должно быть его производственное поведение»? То есть нужно ответить на вопрос, как модель детерминирует поведение работника. Данная модель способствует развитию «внутрикорпоративной коррупции», когда для неумения дохода работнику нужно не получать замечаний и в первую очередь от начальства. В идеале начальник должен быть объективным, строгим, но справедливым и, соответственно, оценивать по выделенным показателям качество работы подчиненного.

Таким образом, существующая в компании модель мотивации, претендующая на стимулирование качественной работы, является ярко выраженной штрафной системой, в которой механизмы наказания не балансируются механизмами поощрения. Внедрение и функционирование данной модели может дать определенный эффект для компаний с преимущественно неквалифицированным трудом. В случае же интеллектуально нагруженного труда и тем более для деятельности, по сути являющейся инновационной, данная модель неприменима, и более того - вредна.

Для решения задач в области реформирования имеющейся модели мотивации персонала денежное вознаграждение должно иметь следующую структуру.

Постоянная часть – фиксированный оклад в соответствии с категорией (грейдом) должности (рабочего места). В фиксированном окладе учитываются квалификация, опыт и компетенция работника, ценность и значимость должности, вклад должности (рабочего места) в общую деятельность компании.

Переменная (премиальная) часть – оплата за результативность работника на данной должности (рабочем месте). Показатели результативности обязательно нормируются, перевыполнение норм поощряется, невыполнение норм наказывается, вплоть до лишения

премиальной части. Показатели должны быть объективными либо объективированными, то есть измеряемыми либо оцениваемыми по определенной процедуре. Среди показателей результативности могут выступать и измеряемые показатели качества продукции или услуги либо рабочей деятельности сотрудника.

Штрафы (наказания) через систему «прайс-листа» нарушений стандартов и технологии работы. Нарушения наказываются, допущенные ошибки анализируются, и при необходимости либо меняется технология, либо работник отправляется на дополнительное обучение.

Также может быть система поощрения («единовременные» выплаты) за инновации, сделанные как в рамках, так и вне рамок должностных обязанностей. Оплата может быть, как за внедренную инновацию (проект), так и просто за факт инновационного предложения.

Работникам, успешно и добросовестно выполняющим свои трудовые обязанности, должно предоставляться преимущество при продвижении по работе.

В любом случае главное – баланс «стимула» и «морковки» в модели мотивации трудового поведения.

Также необходимо отметить, что методы, наиболее часто применяемые руководством ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» для мотивирования сотрудников, не считаются наиболее действенными.

Причиной этого несовпадения является то, что в компании не проводится полноценный анализ мотивации сотрудников и подбор подходящих стимулов. Этой же причиной может объясняться мнение сотрудников о том, что руководство не предпринимает видимых шагов для повышения мотивации.

Для выявления причин текучести кадров в компании была разработана анкета (приложение А). В анкетировании участвовала часть персонала ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» – 30 человек.

На вопрос: «Вы задумываетесь о смене работы?» большинство ответило «нет» (87 %), и, все-таки, 13 % ответило, что «да» - рисунок 16.

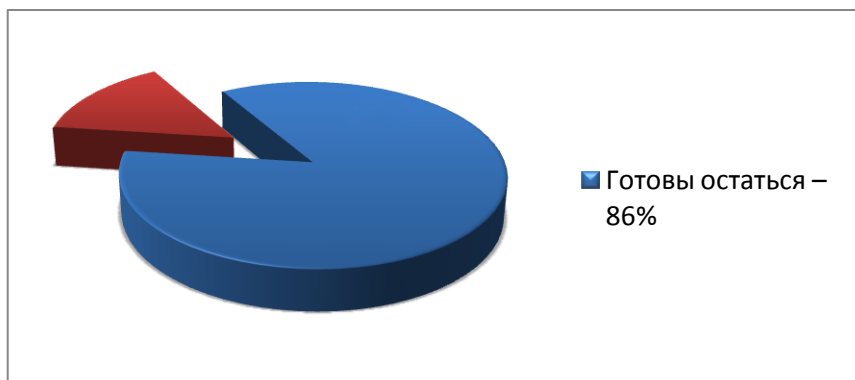


Рисунок 15 – Распределение ответов на вопрос: «Вы задумываетесь о смене места работы?»

В целом работники удовлетворены работой за последний год. Но на вопрос: «Что не удовлетворяет вас на вашей работе?», указали следующее – рисунок 17.

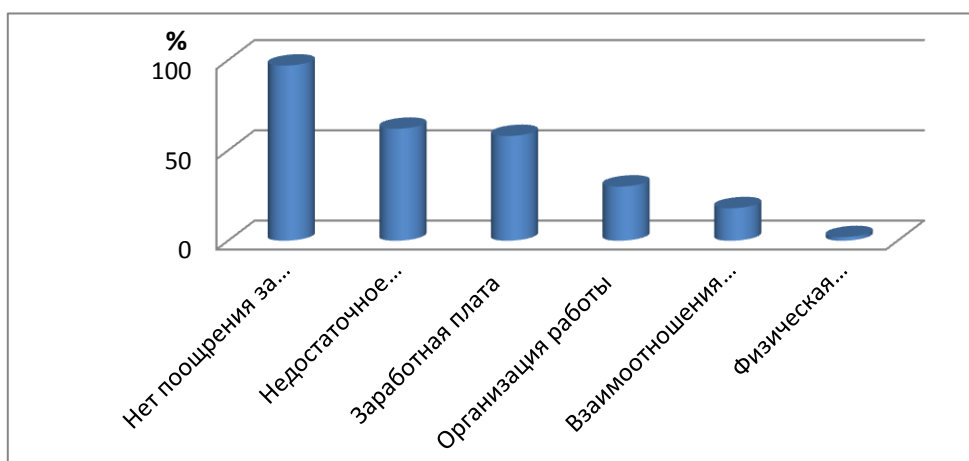


Рисунок 16 – Распределение ответов на вопрос: «Что не удовлетворяет вас в вашей работе?»

При выборе новой работы наиболее предпочтительными характеристиками являются (в порядке убывания):

- 1) высокая заработная плата;
- 2) надежность и стабильность работы;
- 3) хорошие отношения между сотрудниками.

На вопрос: «Если бы вам нужно было бы выбрать новую работу сегодня, то какие характеристики были бы для вас наиболее предпочтительнее?» большинство персонала ответило следующим образом - рисунок 18.

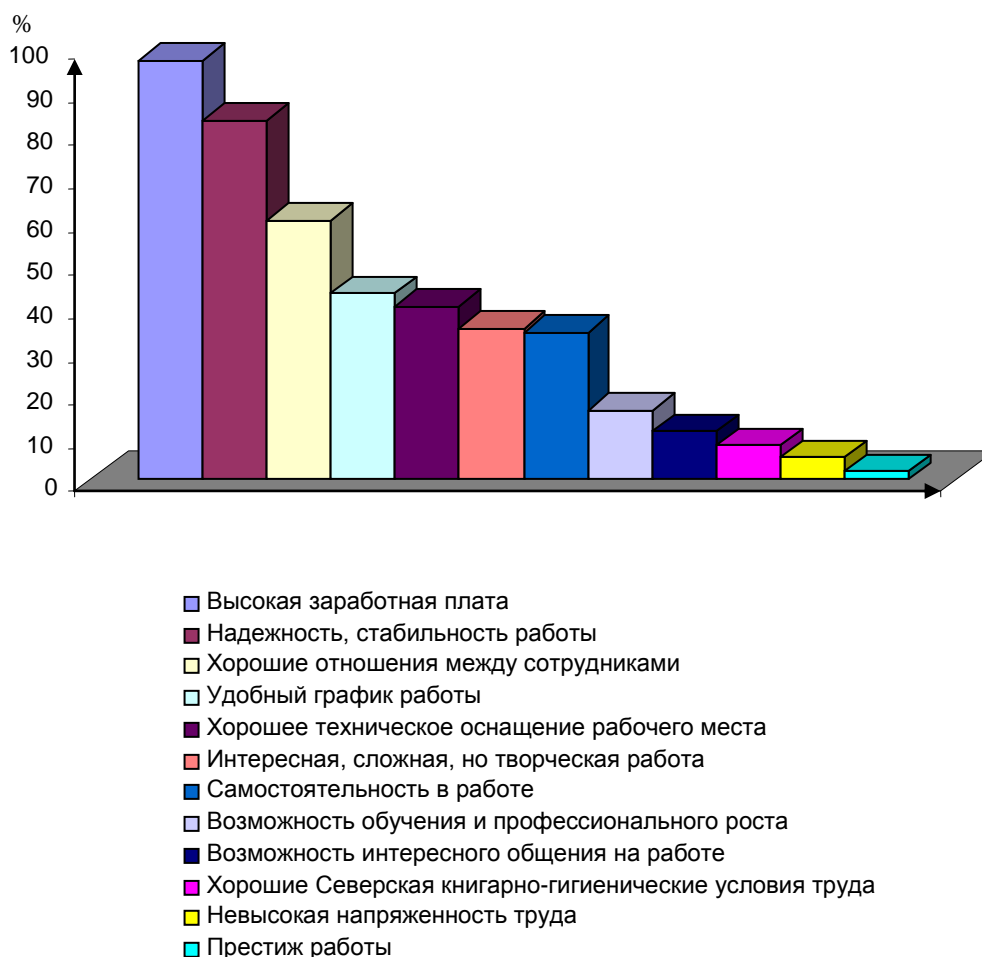


Рисунок 17– Распределение ответов на вопрос: «Наиболее предпочтительные характеристики потенциальной работы»

К наиболее предпочтительным характеристикам новой (потенциальной) работы большинство отнесло: высокий уровень оплаты труда, надежность и стабильность новой работы, удобный график работы.

Необходимо отметить, что под возможностью карьерного и профессионального роста понимается только профессиональный рост сотрудников. Это объясняется тем, что компания действует на рынке сравнительно недавно (немногим более 5 лет). В ближайшее время бурного

расширения деятельности и, соответственно, расширения штата не предвидится. Возможности подняться по ступенькам карьеры ограничены, поэтому актуально повышение собственной квалификации.

Вторая часть разработанной анкеты направлена на изучение социально-психологического климата в коллективе, так как в первой части анкеты многие респонденты отметили, что в коллективе имеется некоторая психологическая напряженность. Эту проблему сотрудники единогласно предложили решить с помощью культурно-массовых мероприятий: праздничные вечера; совместные выезды на природу; сауна - рисунок 19.

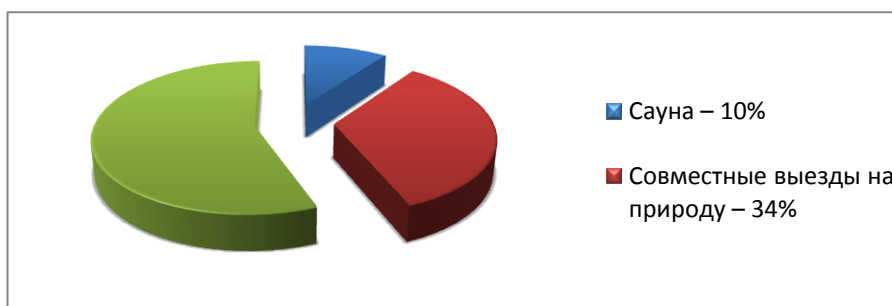


Рисунок 18 – Распределение ответов на вопрос: «Какие виды мероприятий вы предпочитаете?»

Также респонденты отметили, что в целом коллектив не очень дружный, чаще всего конфликты возникают с товарищем по работе.

На вопрос: «Хотели бы вы получать больше информации о деятельности компании?» были получены следующие ответы – рисунок 20.

Самым предпочтительным источником информации большинство коллектива считает информационные стенды.

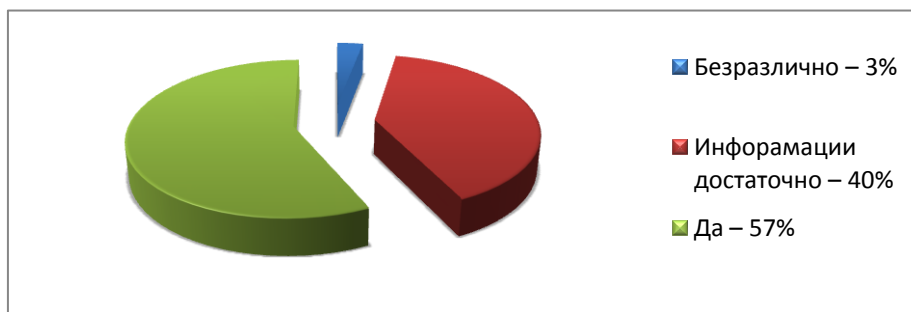


Рисунок 19 – Распределение ответов на вопрос: «Хотели бы вы получать больше информации о деятельности компании?»

На вопрос: «Какие условия труда способствовали бы вашей успешной работе?» ответы были получены следующие – рисунок 21.

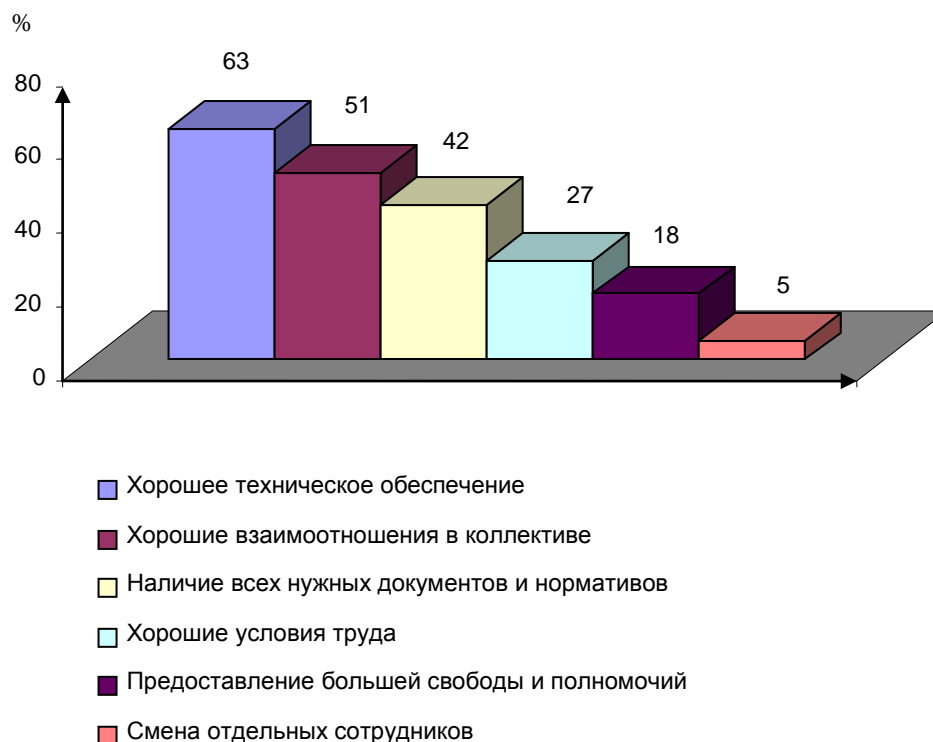


Рисунок 20– Распределение ответов на вопрос: «Какие условия труда способствовали бы вашей успешной работе?»

На вопрос: «Какие виды материального стимулирования для вас предпочтительнее?» – рисунок 22 большинство ответило, что это заработная плата, повышение оклада и единовременные материальные поощрения.

Таким образом, по результатам проведенного анкетирования были получены следующие выводы:

- 1) Мотивация оценивается сотрудниками как низкая.
- 2) Большинство респондентов хотели бы увидеть со стороны руководства какие-либо действия, что повысит мотивацию сотрудников.
- 3) В качестве как самого популярного, так и самого действенного стимула компании указывали заработную плату и улучшение социально-психологического климата.

4) Все сотрудники, принимавшие участие в анкетировании отметили, что система стимулирования, применяемая в компании, нуждается в совершенствовании.

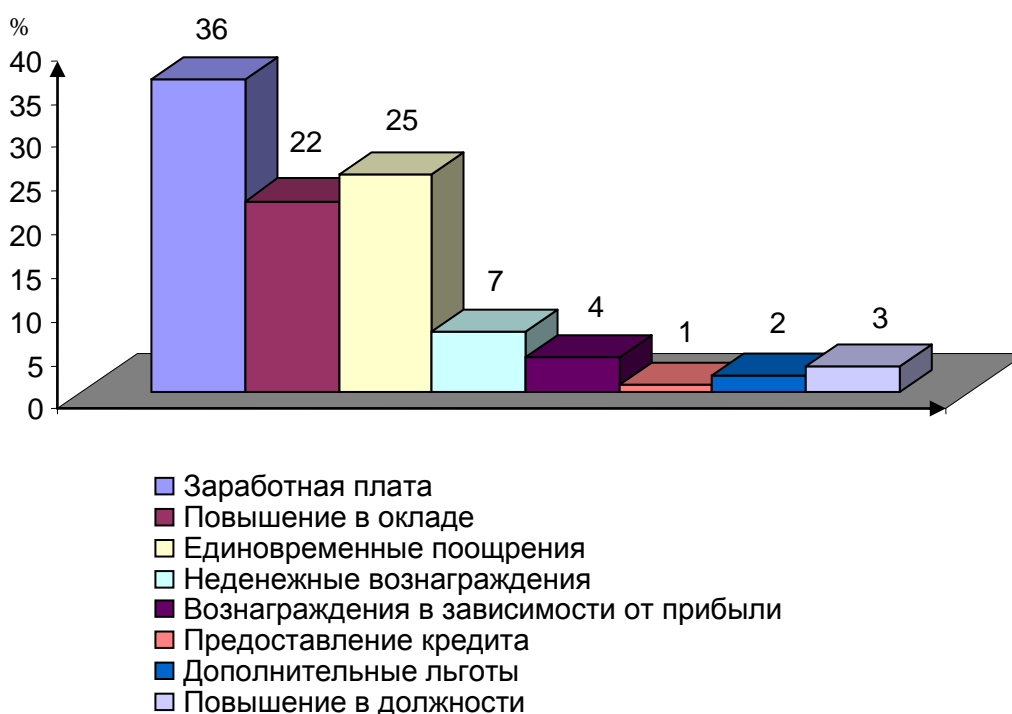


Рисунок 21 – Распределение ответов на вопрос: «Наиболее предпочтительные виды материального вознаграждения»

5) К проблемам мотивации персонала в компании можно отнести:

- недостаточное понимание значения мотивации персонала;
- преобладание «карательной» системы мотивации;
- не учитываются ожидания сотрудников;
- не учитываются интересы сотрудников;
- большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением;
- отсутствие мониторинга системы мотивации;
- отсутствие системы поддержки мотивации;
- отсутствие у персонала информации о факторах мотивации;
- нестабильность системы мотивации;
- мотивация должна быть реальной;

- главная задача руководителя – мотивировать людей;
- вопросы стимулирования решаются руководством, и в оперативном порядке;

- люди не должны знать, кто и сколько получает;
- «денег мало не бывает»;
- демотивация сотрудников.

6) К факторам демотивации персонала относят:

- нарушение негласного контракта;
- неиспользование каких-либо навыков сотрудников, которые он сам ценит;

- игнорирование идей и инициативы;
- отсутствие чувства причастности к компании;
- отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;

- отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководителя;

- отсутствие изменений в статусе сотрудника;
- личность руководителя.

В целом, как показал рассмотренный материал, основным инструментом мотивации и стимулирования персонала ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» является материальное поощрение, что выражается в нерегулярном выписывании сотрудникам премий. При этом принципы премирования (периодичность, размер и за что) сотрудникам не понятны.

Невысокая численность персонала, прибыльность бизнеса, где действует фирма «СЭК», система оплаты труда и премирования, установленные в компании, отодвигают моральные методы мотивации на второй план, нивелирует в глазах персонала компании их значимость. Далее рассмотрим предложения по росту эффективности системы оценки и мотивации персонала ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

3 Разработка мероприятий по созданию эффективной системы мотивации персонала

3.1 Предлагаемые методы совершенствования используемой системы мотивации персонала

По результатам рассмотрения действующей в компании системы мотивации персонала очевидно, что она должна быть усовершенствована.

Общие направления деятельности по совершенствованию применяемой в настоящее время в компании системы мотивации представлены на рисунке 23.

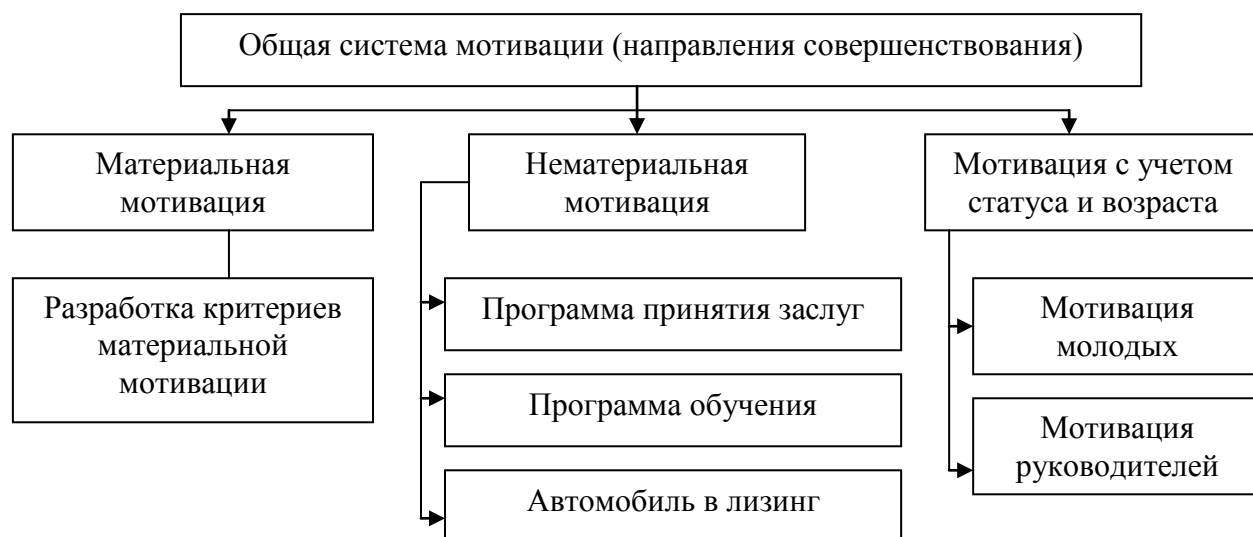


Рисунок 22 – Направления совершенствования применяемой системы мотивации персонала

При этом новая система мотивации персонала должна быть:

- разноплановой и разносторонней;
- должна учитывать передовой опыт и последние тенденции в данной сфере управления персоналом;
- не должна иметь перекос либо в сторону только материальной мотивации, либо в сторону нематериальной мотивации;
- не должна стать формальной или забюрократизированной;
- должна быть понятна каждому сотруднику компании;

- должна учитывать статус и возрастную категорию персонала;
- должна быть увязана не только с кадровой стратегией, но и с общей стратегией, а также миссией и ценностями компании.

Рассмотрим направление действий по каждому из предлагаемых направлений.

Материальная мотивация.

В современном мире недостаточно пообещать работникам бонус, чтобы люди стали лучше работать. В настоящее время руководство компании, по сути, придерживаются постсоветского взгляда на мотивацию персонала, по которому премия является, по сути, частью заработной платы, а ее лишение играет роль инструмента, наказывающего за нарушение трудовой дисциплины.

Новая система материального стимулирования должна основываться на следующих принципах:

- Основной – премия выплачивается только тем сотрудникам, кто приносит компании соответствующий доход.

- Релевантность – это соответствие показателей системы мотивации стратегическим и тактическим целям развития компании. Задачами компании на краткосрочный период должны стать, например:

- увеличение объема производства в два раза;
- повышение производительности труда в два раза;
- снижение уровня брака и потерь – в два раза.

Преимущества использования показатели KPI:

- а) индивидуальные показатели (выполнение индивидуального плана);
- б) командные показатели (уровень допущенного бригадой брака).

Чтобы индивидуальных KPI было больше, так как излишний вес командных целей будет демотивировать сотрудников (из-за отсутствия прямого влияния на командную цель).

Материальная мотивация находится в прямой зависимости от общего финансового результата деятельности компании, который рассчитывается в конце периода.

в) Простота использования. Например, критерии оценки бригады монтажников,

- количество объектов, на которых за год работала бригада;
- сложность выполненных бригадой работ;
- расценки по выполненным работам.

г) Прозрачность. Понятные и общедоступные условия мотивации. (использование премиальных калькуляторов, которые позволяют самостоятельно, в разделе сайта компании рассчитать сумму премии на основании введенных результатов).

д) Зеркальность (целевые показатели мотивационной схемы в рамках каждого структурного подразделения компании распространяется на все уровни подчинения организационной структуры). Чем выше статус сотрудника в структурном подразделении, тем выше количество целевых показателей. Например, у сотрудника целевым показателем должен являться личный объем выполненных работ, а у руководителя – объем работ по всему подразделению плюс увеличение доходности подразделения в целом (в сравнении, например, с предшествующим годом).

е) Конкретность. Для премирования для каждого подразделения компании существуют:

- свои критерии, являющиеся основанием для выплаты премий;
- алгоритм расчета премиальной суммы.

В соответствии со всеми вышеупомянутыми требованиями, в соответствии со стратегией развития и поставленными перед компанией задачами (миссия ООО «СЭК» – минимальные цены при максимальном сервисе и индивидуальном подходе), для сотрудников ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» создана матрица KPI. Индивидуальные показатели KPI на каждую должность приведены в таблицах 15-20

Таблица 15 – Индивидуальные показатели КРІ для инспектора отдела кадров

КРІ	Ед.	Алгоритм и формула расчета показателя описание переменных	Источник информации	Целевые значения показателя	Тренд	Пороговое значение показателя (диапазон значений для сигналов)	вес показателя
Коэффициент загрузки	%	Р/Ф Р- расчетное рабочее время в периоде; Ф фактически отработанное время	Учет рабочего времени	80-100% (с учетом нормы простоя)	Оставаться в границах нормальной загрузки	Загруженность выше 100% - пропорционально увеличивает премиальную часть. Загруженность менее 70% -штраф руководителю	X
QOH (Качество подбора персонала)	%	А/В А-число прошедших испытательный срок в текущем месяце	Кадровый учет	100%	Максимизировать	Очень хорошо: выше 91%, Хорошо 71-90%, Удов. 51-70%, Плохо 31-50%, Очень плохо: 0-30%	25%
Скорость закрытия вакансии	Рабочие дни	Д2-Д1 Д1-Дата открытия вакансии, Д2-Дата закрытия вакансии	Кадровый учет	20 дней	Минимизировать	Очень хорошо: менее 14дн., Хорошо: 15-22дн., Удов: 23-30дн., Плохо: 31-45дн., Очень плохо: более 46дн.	15%
Текучесть кадров	%	У/Ч У –кол-во уволенных за период (и работающих более 3 мес.), среднесписочная численность за период	Кадровый учет	5%	Минимизировать	Очень хорошо: менее 5%, Хорошо: 5-10%, Удов. 10-15%, Плохо 15-20%, Очень плохо: более 20%	25%
SMART – задачи (задачи от руководства)	%	ВЗ/ПЗ ПЗ-поставленные задачи, ВЗ-выполненные задачи	Экспертная оценка руководителя	90%	Максимизировать	Очень хорошо: более 90% Хорошо: 70-90%, Удов.: 60-70%, Плохо: 50-60%, Очень плохо: менее 50%	35%

Таблица 16 – Индивидуальные показатели KPI для бухгалтерии

KPI	Ед.	Алгоритм и формула расчета показателя описание переменных	Источник информации	Целевые значения показателя	Тренд	Пороговое значение показателя (диапазон значений для сигналов)	Вес показателя %
Коэффициент загрузки подчиненных сотрудников	%	Р/Ф; Р – расчетное рабочее время в периоде; Ф фактически отработанное время	Учет рабочего времени	80-100% (с учетом нормы простоя)	Оставаться в границах нормальной загрузки	Загруженность выше 100% - пропорционально увеличивает премиальную часть.; менее 70% - штраф руководителю 10%	X
Текучесть кадров департамента	%	У/Ч (полная) У – кол-во уволенных за период, среднесписочная численность за период	Кадровый учёт	5%	Минимизировать	Очень хорошо: менее 5%, Хорошо: 5-10%, Удов. 10-15%, Плохо 15-20%, Очень плохо: более 20%	10%
Сумма штрафов за нарушение норм бух законодательства	%	Ф/Н Ф – фактические платежи, Н- норма	Бухгалтерский учёт	100%	Минимизировать	Очень хорошо: более 100% Хорошо:100-110%, Удов.: 110-115%, Плохо: 115-120%, Очень плохо: более 120%	20%
Сумма налогов	%	Ф/Н Ф – фактические платежи, Н- норма	Налоговый учёт	100%	Минимизировать	Очень хорошо: более 100% Хорошо:100-110%, Удов.: 110-115%, Плохо: 115-120%, Очень плохо: более 120%	20%
Количество претензий и замечаний со стороны проверяющих органов	Кол-во	ПР – количество претензий	Налоговый учёт	–	Минимизировать	Очень хорошо: 0, Хорошо:1, Удов.: 2, Плохо: 3, Очень плохо: 4 и более	10%

Продолжение таблицы 16

КРІ	Ед.	Алгоритм и формула расчета показателя описание переменных	Источник информации	Целевые значения показателя	Тренд	Пороговое значение показателя (диапазон значений для сигналов)	Вес показател я %/%
Количество ошибок в бух учёте выявленных в процессе аудита	Кол- во	О- количество ошибок	Аудиторская проверка	—	Минимизировать	Очень хорошо: 0, Хорошо:1, Удов.: 2, Плохо: 3, Очень плохо: 4 и более	10%
Сумма убытков, возникших из-за наличия кассовых разрывов	%	Ф/Н Ф- фактические платежи, Н- норма	Налоговый учёт	100%	Минимизировать	Очень хорошо: более 100% Хорошо:100-110%, Удов.: 110-115%, Плохо: 115- 120%, Очень плохо: более 120%	10%
Пени и штрафы по простроченной задолженности	%	Ф/Н Ф- фактические платежи, Н- норма	Налоговый учёт	100%	Минимизировать	Очень хорошо: более 100% Хорошо:100-110%, Удов.: 110-115%, Плохо: 115- 120%, Очень плохо: более 120%	10%
Количество ошибок при осуществлении платежей	Кол- во	ПР- количество претензий	Налоговый учёт	—	Минимизировать	Очень хорошо: более 100% Хорошо:100-110%, Удов.: 110-115%, Плохо: 115- 120%, Очень плохо: более 120%	10%

Таблица 17 – Индивидуальные показатели КРІ для секретаря

Индивидуальные показатели КРІ для секретаряКРІ	Ед.	Алгоритм и формула расчета показателя описание переменных	Источник информации	Целевые значения показателя	Тренд	Пороговое значение показателя (диапазон значений для сигналов)	Вес показателя %
Коэффициент загрузки	%	Р/Ф ; Р- расчетное рабочее время в периоде; Ф- фактически отработанное	Учет рабочего времени	80-100% (с учетом нормы простоя)	Оставаться в границах нормальной загрузки	Загруженность выше 100% - пропорционально увеличивает премиальную часть.; менее 70% -штраф руководителю 10%	X
Соблюдение требований к качеству приема звонков, лояльность к клиентам	баллы	КАЧ -уровень качества, оцениваемый по 10 бальной шкале путем проведения тестовых звонков	Специальные проверки	10	Максимизировать	Очень хорошо: 10, Хорошо: 9, Удов. 7-8, Плохо 6, Очень плохо: 5 и менее	25%
Обеспеченность офиса канцтоварами, водой		Ж- количество жалоб, нареканий, просрочек	Оперативный учёт	0 просрочек, жалоб, нареканий,	Минимизировать	Очень хорошо: 0, Хорошо:1, Удов. 2, Плохо 3, Очень плохо: 4 и более	15%
Эффективность распределения курьерских заявок	%	СР/ПЛ; СР- количество доставок, выполненных в срок, ПЛ- запланированное число доставок	Оперативный учёт	100%	Максимизировать	Очень хорошо: 100% Хорошо:95-100%, Удов.: 90-95%, Плохо: 85-90%, Очень плохо: менее 80-85%	10%
SMART – задачи (задачи от руководства)	%	ВЗ/ПЗ ПЗ-поставленные задачи, ВЗ- выполненные задачи	Экспертная оценка руководителя	90%	Максимизировать	Очень хорошо: более 90% Хорошо:70-90%, Удов.: 60-70%, Плохо: 50-60%, Очень плохо: менее 50%	25%

Таблица 18 – Индивидуальные показатели КРІ для водителя

КРІ	Ед.	Алгоритм и формула расчета показателя описание переменных	Источник информации	Целевые значения показателя	Тренд	Пороговое значение показателя (диапазон значений для сигналов)	Вес показателя %%
Коэффициент загрузки	%	Р/Ф;Р- расчетное рабочее время в периоде; Ф- фактически отработанное	Учет рабочего времени	80-100% (с учетом нормы простоя)	Оставаться в границах нормальной загрузки	Загруженность выше 100% - пропорционально увеличивает премиальную часть. менее 70% -штраф руководителю 10%	X
Отсутствие ДТП по вине водителя (либо обоюдное признание вины)	Кол-во поломок	ДТП- количество ДТП за период, по вине водителя или с обоюдным признанием вины	Оперативный учёт	0	Минимизировать	Очень хорошо: 0, Хорошо: 1, Удов. 2, Плохо: 3, Очень плохо: 4 и более	
Контроль за техническим состоянием автомобиля	Кол-во поломок	КП- Количество поломок за период	Оперативный учёт	0	Минимизировать	Очень хорошо: 0, Хорошо: 1, Удов. 2, Плохо: 3, Очень плохо: 4 и более	
Отсутствие штрафных санкций со стороны ГИБДД	Кол-во штрафов	Ш- количество штрафов за период	Оперативный учёт	0	Минимизировать	Очень хорошо: 0, Хорошо: 1, Удов. 2, Плохо: 3, Очень плохо: 4 и более	
SMART – задачи (задачи от руководства)	%	ВЗ/ПЗ ПЗ-поставленные задачи, ВЗ-выполненные задачи	Экспертная оценка руководителя	90%	Максимизировать	Очень хорошо: более 90% Хорошо:70-90%, Удов.: 60-70%, Плохо: 50-60%, Очень плохо: менее 50%	20%

Таблица 19 – Индивидуальные показатели КРІ для службы главного инженера

КРІ	Ед.	Алгоритм и формула расчета показателя описание переменных	Источник информации	Целевые значения показателя	Тренд	Пороговое значение показателя (диапазон значений для сигналов)	Вес показателя %
Коэффициент загруженности подчиненных сотрудников	%	Р/Ф Р- расчетное рабочее время в периоде; Ф фактически отработанное время	Учет рабочего времени	80-100% (с учетом нормы простоя)	Оставаться в границах нормальной загруженности	Загруженность менее 70% -штраф руководителю	X
Соблюдение требований к качеству выполняемой работы	КАЧ	КАЧ- уровень качества, оцениваемый по 10 бальной шкале за период	Оперативный учёт	10	Максимизировать	Очень хорошо: 10, Хорошо:9, Удов.: 7-8, Плохо: 6, Очень плохо: 5 и менее	20%
Сумма штрафов за несоблюдение правил ОТ, промышленной безопасности и электробезопасности	%	Ш- количество штрафов	Контролирующие инстанции	100%	Минимизировать	Штрафные санкции отсутствовали 10 , составили менее 2,5 млн. руб. 8-7, составили 2,5-5 млн. руб. 6,составили более 5 млн. руб.-5	15%
Оперативность соблюдение сроков выполняемых проектов	баллы	ОПЕР- оперативность, соблюдение сроков выполняемой работы	Оперативный учёт	10	Максимизировать	Очень хорошо: 10, Хорошо:9, Удов.: 7-8, Плохо: 6, Очень плохо: 5 и менее	20%

Продолжение таблицы 16

Количество претензий и замечаний со стороны проверяющих органов	количество	ПР- количество претензий	Налоговый учёт	0	Минимизировать	Очень хорошо: 0, Хорошо: 1, Удов.: 2, Плохо: 3, Очень плохо: 4 и более	10%
Оптимизация создание технических решений с целью повышения экономической эффективности проектов компании	количество	ТР- количество технических решений повышающих экономическую эффективность	Оперативный учёт	10	Максимизировать	Очень хорошо(общий объем экономической выгоды составил более чем 30% от выручки компании за год) 10 – Хорошо: (общий объем экономической выгоды составил 20 - 29% от выручки за год) 8-9, Удов.: (общий объем экономической выгоды составил 10 - 19% от выручки за год) 7-6, Плохо (общий объем экономической выгоды составил менее 10% от выручки за год) 5. Очень плохо: менее 4 ,	10%
SMART – задачи (задачи от руководства)	%	ВЗ/ПЗ ПЗ-поставленные задачи, ВЗ-выполненные задачи	Экспертная оценка руководителя	90%	Максимизировать	Очень хорошо: более 90% Хорошо: 70-90%, Удов.: 60-70%, Плохо: 50-60%, Очень плохо: менее 50%	25%

Таблица 20 – Индивидуальные показатели КРІ для работников электромонтажного участка на следующей странице

КРІ	Ед.	Алгоритм и формула расчета описание переменных	Источник информации	Целевые значения показателя	Тренд	Пороговое значение показателя (диапазон значений для сигналов)	вес показателя
Коэффициент загрузки	%	Р/Ф; Р- расчетное рабочее время в периоде; Ф- фактически отработанное время	Учет рабочего времени	80-100% (с учетом нормы простоя)	Оставаться в границах нормальной загрузки	Загруженность выше 100% пропорционально увеличивает премиальную часть, менее 70% - штраф руководителю 10%	X
Соблюдение правил охраны труда промышленной безопасности и электробезопасности	балл	ОТ - уровень соблюдения требований охраны труда, оцениваемы по 10 бальной шкале	Экспертная оценка руководителя	10	Максимизировать	Очень хорошо: 10, Хорошо: 9, Удов. 7-8, Плохо 6, Очень плохо: 5 и менее	20 %
Соблюдение требований к качеству выполняемой работы	КАЧ	КАЧ - уровень качества, оцениваемый по 10 бальной шкале	Оперативный учёт	10	Максимизировать	Очень хорошо: 10, Хорошо:9, Удов.: 7-8, Плохо: 6, Очень плохо: 5 и менее	25 %
Оперативность соблюдение сроков выполняемых проектов	балл	ОПЕР- оперативность, соблюдение сроков проекта	Оперативный учёт	10	Максимизировать	Очень хорошо: 10, Хорошо:9, Удов.: 7-8, Плохо: 6, Очень плохо: 5 и менее	20 %
Обеспечение сохранности СИЗ, инвентаря	балл	С-сохранность рабочего инвентаря и СИЗ	Оперативный учёт	10	Максимизировать	Очень хорошо: 10, хорошо:9, Удов.: 7-8, Плохо: 6, Очень плохо: 5 и менее	15 %
SMART – задачи (задачи руководства)	%	ВЗ/ПЗ; ПЗ- поставленные, ВЗ- выполненные задач	Экспертная оценка руководителя	90%	Максимизировать	Очень хорошо: 90% Хорошо:70-90%, Удов.: 60-70%, Плохо: 50-60%, Очень плохо: менее 50%	20 %

Нематериальная мотивация – должна развиваться и активно применяться наравне с материальной мотивацией.

В качестве стандартных мер по нематериальному мотивированию персонала, компании можно предложить к применению следующие инструменты:

- а) обучение работников как инструмент нематериальной мотивации;
- б) передавать автомобили в лизинг;
- в) Программа принятия заслуг.

Свои инвестиции в обучение персонала компания должна превратить в программу нематериальной мотивации. При этом следует понимать, что не для каждого сотрудника обучение за счет компании – это способ его поощрения, так же как собственной мотивацией к обучению обладают далеко не все люди.

Если говорить об обучении как фактора нематериальной мотивации с точки зрения всего коллектива, то руководству компании следует:

- учитывать, что дополнительными эффектами обучения персонала может стать формирование позитивной атмосферы в коллективе – вне зависимости от того, проходит ли обучение в корпоративном формате или обучаются отдельные сотрудники;

- сотруднику кадровой службы компании следует периодически проводить опросы в коллективе (возможно, анонимно), и, на основании таких опросов, получать мнение сотрудников о необходимых направлениях обучения;

- прислушиваясь к пожеланиям сотрудников и реализуя их, компания будет:

- а) развивать свою корпоративную культуру;
- б) поощрять коллектив в целом;
- в) избегать нерациональных затрат на обучение сотрудников, для которых обучение за счет компании не является фактором мотивации, и даже тяготит.

Кроме того, с целью снижения нерациональных расходов на обучение сотрудников, для которых такой инструмент нематериальной мотивации является неэффективным, можно предложить использовать в деятельности кадровой службы опросники, позволяющие еще в момент приема работника выявить – к какому типу из перечисленных выше он относится. По результатам такого опроса в программе кадрового учета сотрудник кадровой службы компании может заполнять специальное поле. В результате всегда можно будет видеть:

- какое количество сотрудников мотивированы на обучение;
- по какому количеству сотрудников затраты на обучение не принесут компании пользы.

Автомобиль в лизинг как способ мотивации сотрудников.

Оформить на компанию автомобили в лизинг можно автоцентрах г.Томска (Тойота Центр Томск, Стоконеи, и пр.) и в профессиональных лизинговых компаниях, предлагающие более выгодные условия финансирования. Срок рассмотрения заявки -3 рабочих дня.

Выгода здесь складывается из двух основных факторов:

1) передача автомобиля в личное распоряжение станет для сотрудника более эффективной мотивацией, чем увеличение заработной платы (поскольку сотрудник получит вместо ежемесячных небольших сумм – дорогостоящий объект, которым можно сразу начать пользоваться);

2) компания в этом случае сэкономит на налогах. Приведем расчет. Повышение заработной платы, например, на 15 тыс. рублей, учитывая обязательные отчисления ЕСН (30,2 %), увеличит расходы компании как работодателя на 26 040 рублей в месяц. При предоставлении работнику автомобиля в лизинг взносов во внебюджетные фонды компании производить не нужно. Кроме того, компания имеет право на получение к вычету входящего НДС (18 % от размера лизингового платежа) и уменьшение налоговой базы по налогу на прибыль.

Так, при сумме ежемесячного лизингового платежа в сумме 20 тыс. рублей, рассчитанного на 3 года (36 месяцев), который практически равен затратам на оплату труда и взносам во внебюджетные фонды, компания может приобрести для сотрудника автомобиль стоимостью 720 тыс. руб. (20 тыс. руб./мес. * 36 мес.). При этом сумма экономии на расходах только с одного автомобиля составит 72,48 тыс. рублей в год.

Использовать такой способ метод мотивации можно в отношении тех сотрудников, для кого автомобиль не является по службе критической необходимостью, но, все же, упростил бы выполнение профессиональных обязанностей. В таком случае транспортное средство не только повысит эффективность сотрудника, но и станет для него отличной мотивацией работать в компании. Ведь с переходом в другую фирму, даже на больший оклад, привыкший к комфорту работник потеряет автомобиль, и будет вынужден серьезно вкладываться в покупку нового.

То есть, помимо мотивации здесь уже речь идеи и о сокращении текучести кадров. Сам же работодатель получит дополнительные бонусы в виде формирования положительной кредитной истории и оптимизации налоговой базы. В результате, от таких действий выиграет и компания, и ценный для нее сотрудник.

Кроме того, учитывая, что по окончании срока лизинга транспортное средство может быть выкуплено на сотрудника, подобная схема является еще и отличным мотивационным инструментом (альтернативой прибавки к зарплате). При этом, даже при условии выкупа на компанию, сотрудник получит существенный бонус: возможность использовать автомобиль во внеслужебное время. То есть материальное стимулирование все равно будет присутствовать.

На стыке материальной и нематериальной мотивации находится и такой инструмент, как Программа принятия заслуг. В ООО «СЭК» также можно применять такую программу. Основной причиной роста популярности

применения таких Программ – развитие Интернета (в том числе таких средств, как социальные сети и корпоративный портал).

Суть Программы заключается в следующем:

В начале каждого года (старт Программы) каждый сотрудник компании получает на год 100 баллов.

Компания выделяет следующие ценности, за которые сотрудники могут поощряться коллегами:

- а) высокий уровень профессионализма;
- б) готовность помочь коллегам;
- в) стаж работы;
- г) полнота отработанного времени (то есть – минимальное количество случаев отсутствия на рабочем месте, вне зависимости от причин);
- д) день рождения или иная значительная дата.

Эти баллы каждый сотрудник компании может на одном из разделов корпоративного сайта компании отдать в пользу того или иного (нескольких коллег). Ориентир – указанные компанией критерии.

В конце года подводятся итоги, и 3 лучших сотрудника компании получают призовые места в следующих номинациях:

- а) «Лучший профессионал коллектива»;
- б) «Лидер в коллективе»;
- в) «Душа коллектива».

По итогам набранных баллов и в результате присвоенного звания сотрудники получают ценные призы, а их портреты помещаются:

- на виртуальную доску почета (в разделе корпоративного сайта, посвященного проведению данной Программы);
- на реальную доску почета, расположенную в офисе компании.

Особенностью Программы является то, что в специальном разделе сайта в режиме онлайн любой сотрудник может в любой момент видеть – сколько баллов и за что набрал тот или иной его коллега. Фактически компания получает самоорганизующуюся непрерывную систему признания

заслуг. При этом компания должна четко обозначить критерии признания (не должно быть вопросов типа «нравится / не нравится»).

Еще один существенный момент – это привязка баллов к денежному эквиваленту. Например, каждый балл может «стоять» 500 руб. В дальнейшем сотрудник либо сам может выбрать себе подарок в соответствии с набранными баллами, либо компания поощряет его специальными призами с учетом набранных баллов.

К положительным эффектам от применения данной программы, помимо мотивации, можно отнести:

- снижение текучки персонала;
- укрепление корпоративного духа;
- выделение высокоэффективных и малоэффективных сотрудников;
- повышение вовлеченности персонала;
- формирование культуры компании;
- поддержка корпоративных ценностей;
- выявление наиболее влиятельных сотрудников (лидеров) и пр.

Можно предложить тратить на предлагаемую для компании Программу признания около 1 % от ФОТ предприятия (по уровню предшествующего текущему года). При таком бюджете предлагаемая программа не может считаться материальной мотивацией, но эффект от ее внедрения может быть весьма ощутимым.

Также необходимо отметить, что Программа признания заслуг будет эффективна как инструмент мотивации только в случае, если ее проведение не формализованным, и персонал будет понимать, что проводится данная программа не просто для того, чтобы ее провести, но для того, чтобы действительно выявить и поощрить (морально и материально) лучших работников коллектива.

Все перечисленные выше инструменты мотивации (материальной и нематериальной) могут быть применены ко всем категориям персонала компании. Рассмотрим далее особенности предлагаемой системы мотивации

для некоторых категорий персонала, а именно – к руководителям и молодым сотрудникам.

3.2 Программы мотивации руководителей и молодых сотрудников

Система мотивации (материальной) для руководителя структурного подразделения ООО «СЭК» также должна быть основана на KPI. Для расчета уровня премии для руководителя того или иного структурного подразделения компании необходимо выполнение следующих шагов:

Шаг 1 Определение критериев премирования.

Критерии оценки качества работы руководителя подразделения компании:

1) по персоналу:

- уровень квалификации подчиненных;
- дисциплинированность персонала;
- укомплектованность штатов;
- текучесть персонала;
- скорость закрытия вакансий;

2) по доходам (объемам выполненных работ):

- объем выполненных работ и их расценки;
- выручка;
- прирост клиентов;
- количество претензий от клиентов;
- рост объема заказов и рост базы заказов (соотношение количества

уже существующих заказов и количества потенциальных заказов);

3) по финансам и бухгалтерии:

- дебиторская задолженность;
- финансовая дисциплина.

Шаг 2. Определение удельного веса для каждого критерия (главным показателем является объем выполненных подразделением проектов (с удельным весом в 50 – 70 %) от премиальной части, прирост по качеству и т.д. – от 10 до 20% всей премиальной части)

Для расчета премий используются разные базы. Максимальный размер премии у руководителя (при окладе в размере 25 000 рублей) премия составит 40 000 руб. Из суммы премии:

- 20 000 рублей выплачиваются за объем выполненных работ;
- 5 000 рублей – за поддержание базы заказов;
- 10 000 рублей – за выполнение работником поставленных задач качественно и раньше срока.

Мотивация молодых сотрудников.

Представители этого поколения делают свое дело хорошо только тогда, когда они искренне мотивированы, когда то, что они делают, полностью отвечает их внутренним убеждениям. Они часто предпочитают не брать на себя ответственность управления, а получать удовлетворение от своего любимого дела, находясь в позиции линейного специалиста. Часто молодые сотрудники руководствуются принципом «скажи мне, как надо сделать, а я сделаю это лучше». Мотивация молодых сотрудников компании заключается в соблюдении трех важных направлений:

1) Вовлечение. Следует вовлекать сотрудников в определение лучших практик. Необходимо предоставить им возможность открыто обсуждать результаты проектов, процесса выполнения задач, анализировать основные ошибки и сложности, успешные и не очень решения.

Также можно предложить внедрить в корпоративную культуру ООО «СЭК» практику ведения «дневника специалиста» или блога. Это поколение любит истории и посты, поэтому используя storytelling и привычную для них среду социального обитания (Инtranет) для мониторинга и контроля их работы, можно повысить уровень их мотивации.

2) Коммуникации. Специалисты должны получать «сверху» обратную связь по принятым ими решениям, по выполненным задачам. Обратная связь говорит им о важности и значимости их работы. Но это важность им важна не для самоутверждения, а для ощущения своей полезности.

3) Инновации – это digital. Инновации – это все то новое, что отсутствовало в управлении до сегодня включительно.

1) Собrania и летучки. Следует делать их максимально полезными, быстрыми и легкими.

2) Тренинги и повышение квалификации. С целью повышения мотивации молодых сотрудников, следует инвестировать в дистанционные курсы их обучения. Эффективные бизнес программы и программы личностного роста предлагает «Трениговый Центр Всемирных взаимоотношений». Лидерство, дающее результаты- продолжительность 4 сессии, занятия в 1 раз в 2 – 3 месяца.

3.3 Затраты на мотивацию и оценка ее эффективности

На основании изложенного выше, проведем расчет затрат на выполнение предложенных мероприятий – таблица 21.

Таблица 21 – Расчет затрат на выполнение предложенных мероприятий (годовая сумма)

Направление затрат	Сумма, тыс. руб.	Комментарий
Внесение изменений в программу кадрового учета	100	Цена работ договорная
Разработка критериев КРІ для каждой должности и каждого структурного подразделения	50	Консалтинговая компания SLAAN

Продолжение таблицы 21

Направление затрат	Сумма, тыс. руб.	Комментарий
Установка премиального калькулятора на сайте компании	10	Цена работ договорная
Нематериальные методы мотивации	1 090	
в том числе:		
Обучение персонала	200	5 человек по 40 тыс. руб./год
Автолизинг (годовая сумма платежа)	720	3 автомобиля с ежемесячной суммой лизинга в 20 тыс. руб.
Программа принятия заслуг	170	
в том числе:		
корректировка сайта	10	Цена работ договорная
премиальный фонд	160	1 % от ФОТ 2017 г.
Итого	1 250	

Как видно из таблицы 21, ООО «СЭК» не планирует на 2018 г. рост ФОТ. Материальная мотивация будет осуществлена за счет перераспределения премиального фонда, который также останется на уровне 2017 г. от малоэффективных работников к более эффективным работникам. Такое распределение будет производиться с помощью критериев KPI, которые будут разработаны для каждой должности каждого структурного подразделения.

Для разработки критериев KPI компания обратится в консалтинговую фирму, которая и разработает данные критерии на основе информации, предоставленной сотрудниками кадровой службы ООО «СЭК».

Кроме того, внедрение с целью материальной мотивации KPI потребует усовершенствование программы, в которой ведется кадровый учет. Данные работы также будут проведены по договору подряда со сторонней организацией. Программистам же данной организации будет поручено также установка на сайт компании в специальный раздел премиального калькулятора, а также создание специального раздела сайта под Программу принятия заслуг.

На обучение персонала компания планирует потратить 200 тыс. рублей, обучив 5 человек.

На Программу принятия заслуг будет потрачено 170 тыс. рублей.

На автолизинг компания потратит 720 тыс. рублей.

Общая сумма расходов на предлагаемые мероприятия составит 1 250 тыс. рублей.

Как видно, планируется к реализации широкий спектр мероприятий, каждое из которых будет направлено на:

- 1) усиление мотивации сотрудников;
- 2) рост эффективности их труда;
- 3) снижение текучести кадров;
- 4) снижение затрат компании на поиск нового персонала.

Эффективность предложенных мероприятий оценим путем сравнения затрат на предлагаемые мероприятия с суммой экономии, которую получит ООО «СЭК» в результате применения предложенных мероприятий:

- 1) на увеличении ФОТ;
- 2) на взносах с увеличенного ФОТ;
- 3) на затратах на поиск и найм нового персонала.

С учетом планируемых мероприятий планируется сократить численность увольняющихся работников до 80 %. На 2018 г. компания не планирует сокращение персонала по инициативе администрации.

По данным таблицы 15 за 2017 г. численность уволенных по собственной инициативе составила 21 человека (в том числе 2 – по естественным причинам – выход на пенсию).

Сокращение плановой численности уволенных в 2018 г. по собственному желанию составит 15 человек ($19 \text{ человек} * 0,8$).

По данным кадровой службы компании, средняя сумма затрат на поиск и найм нового работника составляет 15 тыс. рублей. Следовательно, сумма экономии по данному направлению составит 300 тыс. рублей.

Кроме того, по данным таблицы 5 ФОТ компании за 2017 г. составил 15 895 тыс. рублей. Без применения предложенных мероприятий на 2018 г. было запланировано увеличение ФОТ на 10 % - 1 590 тыс. руб. Увеличение ФОТ влечет за собой дополнительные расходы на взносы во внебюджетные фонды (30,2 %), что составляет 480,2 тыс. рублей (1 590 тыс. руб. * 0,302).

Сравним сумму затрат на предлагаемые мероприятия с суммой экономии от применения предложенных мероприятий в таблице 22.

Таблица 22 – Сравнение затрат на предлагаемые мероприятия и экономии от выполнения предложенных мероприятий

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Затраты на предлагаемые мероприятия	
Внесение изменений в программу кадрового учета	100
Разработка критериев КРІ для каждой должности и каждого структурного подразделения	50
Установка премиального калькулятора на сайте компании	10
Нематериальные методы мотивации	1 090
Итого	1250
Экономия по предлагаемым мероприятиям	
Экономия на ФОТ	1590
Экономия на взносах	480,2
Экономия на поиске нового персонала	300
Итого	2370,2
Превышение суммы экономии над суммой расходов	1 120,2

Как видно из проведенных расчетов, сумма экономии от применения предложенных мероприятий намного выше суммы затрат на их реализацию – рисунок 24.

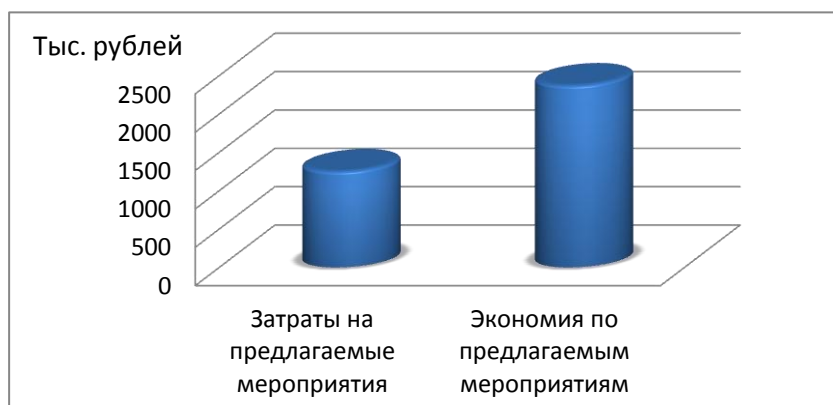


Рисунок 23 – Сравнение суммы экономии и затрат на реализацию предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

Таким образом, по результатам работы были получены следующие выводы.

С целью совершенствования действующей в настоящее время в ООО «СЭК» системы мотивации было предложено:

- 1) Материальную мотивацию персонала проводить на основе KPI.
- 2) В качестве нематериальных методов мотивации использовать:
 - обучение персонала;
 - автолизинг для персонала;
 - Программу принятия заслуг;
- 3) Подход к мотивации персонала и применяемые инструменты должны учитывать:
 - возраст работника;
 - его статус в компании;
- 4) Применение усовершенствованной системы мотивации персонала должно обеспечить:
 - усиление мотивации сотрудников;
 - рост эффективности их труда;
 - снижение текучести кадров;
 - снижение затрат компании на поиск нового персонала.
- 5) Расчет затрат на применение предложенных мероприятий и сопоставление их с расчетной суммой экономии компании в результате применения предложенных мероприятий показал, что затраты на мероприятия намного ниже суммы экономии от применения предложенных мероприятий, что говорит об эффективности внесенных предложений.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А3Б1	Дюжевой Юлии Сергеевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>1. Рабочее место сотрудника кадровой службы ООО «СЭК»</p> <p>Вредные и опасные факторы: вредные излучения от ПК и офисной техники, поражение электрическим током, падение предметов с высоты, вдыхание вредных веществ (пыль и вредные бактерии от кондиционера). Возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальная.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ.</p> <p>2. Нормативные акты ООО «СЭК»</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>1. Значение корпоративной социальной ответственности для компании.</p> <p>2. Цели и задачи разработки КСО для сети компании.</p> <p>4. Программы КСО для компании.</p> <p>5. Расходов компании на КСО.</p>
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных 	<p>1. Стейкхолдеры компании в сфере КСО.</p> <p>2. Положительные стороны для компании от применения КСО.</p>

товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Планируемые для реализации программы КСО. 2. Смета расходов на выполнение программ КСО.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Рисунок 25 – Динамика плановой суммы затрат на мероприятия в сфере социальной ответственности ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» за 2018 – 2022 гг., тыс. руб

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к.философ.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3АЗБ1	Дюжева Юлия Сергеевна		

4 Социальная ответственность

Под социальной ответственностью бизнеса понимается ответственность высших менеджеров компании, принимающих определенные управленческие решения, перед остальными членами общества, на которых прямо или косвенно влияют эти решения.

Миссия ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» – минимальные цены при максимальном сервисе и индивидуальном подходе.

Стратегия ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» предполагает высокую оперативность, неизменное качество работ. Персонал компании имеет высокую квалификацию и большой опыт работы.

До настоящего времени в ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» деятельность в направлении КСО не велась. При этом руководство компании понимает, что в современном мире бизнес должен быть социально ответственным. В связи с этим руководство ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» приняло решение разработать:

- а) собственную корпоративную социальную ответственность;
- б) разработать Программу применения КСО, которая будет отвечать миссии и ценностям ООО «СЭК».

К основным мотивам разработки и применения КСО руководство ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» относит:

- а) увеличение производительности труда персонала;
- б) снижение текучести кадров и привлечение высококвалифицированного персонала;
- в) возможность дополнительной рекламы компании и оказываемой ей услуг;
- г) улучшение общего имиджа компании;
- д) возможность дополнительного освещения деятельности компании в СМИ;

е) улучшение стабильности компании и перспектив ее развития в регионе;

ж) участие в различного рода программах федерального и регионального уровней;

и) наличие социальной отчетности – положительный фактор для инвесторов.

В соответствии с разрабатываемой КСО, к стейкхолдерам компании можно отнести – таблица 23.

Таблица 23 – Стейкхолдеры компании

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники компании и члены их семей Клиенты компании Студенты Вузов и колледжей Томской области	Комитет по защите прав потребителей Томской области Администрация Томской области Население Томской области

Основным прямым стейкхолдером компании в сфере социальной ответственности является ее персонал. Именно на него будет направлен основной вектор разрабатываемой концепции социальной ответственности.

В рамках программ социальной ответственности перед своим персоналом компания предполагает реализацию следующих мероприятий:

а) развитие творческих и профессиональных способностей сотрудников;

б) организация спортивного досуга сотрудников и членов их семей;

в) поддержание сотрудников компании в трудной жизненной ситуации.

Клиенты компании являются ее прямыми стейкхолдерами поскольку:

а) компания стремится предоставлять свои услуги на условиях высочайшего качества, срочности и оптимальности цен;

б) компания предоставляет гарантию на оказанные услуги;

в) компания заинтересована в разрешении всех потенциальных конфликтов и претензий со стороны своих клиентов на условиях

максимальной срочности и без потери имиджа в глазах клиентов как честной и надежной компании.

Студенты Вузов и колледжей Томской области являются прямыми стейкхолдерами компании поскольку:

а) компания заинтересована в наборе молодых и талантливых сотрудников;

б) компания готова вкладывать денежные средства в обучение одаренных студентов, чтобы после окончания обучения принять их к себе на работу.

Администрация Томской области относится к косвенным стейкхолдерам компании поскольку:

а) компания создает рабочие места, снижая, тем самым, уровень безработицы в регионе;

б) компания уплачивает в бюджет налоги и взносы во внебюджетные фонды, улучшая, тем самым, социально-экономический уровень региона.

Население Томской области является косвенным стейкхолдером компании, поскольку своими действиями компания приводит к росту социально-экономического благополучия региона, что дает возможность части жителей региона воспользоваться социальными благами, создаваемыми деятельностью компании.

В предлагаемой для реализации КСО ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» предполагается несколько уровней социальной ответственности, а именно:

а) первый (базовый) уровень заключается в исполнении обязательств по выплате работникам заработной платы, уплаты налоговых отчислений и предоставлению новых вакантных мест;

б) второй уровень предполагает создание благоприятных условий, как для труда, так и для повседневной жизни: повышение квалификации и общего образовательного уровня, профилактика заболеваний, развитие социально-культурной сферы;

в) третий (высший) уровень КСО предполагает ведение компанией благотворительной деятельности.

По видам социальная ответственность ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» предполагается классифицировать следующим образом:

- 1) внутреннюю социальную ответственность, а именно:
 - а) стабильность и достойный уровень оплаты труда;
 - б) безопасные условия труда на рабочем месте;
 - в) оказание дополнительных медицинских услуг;
 - г) непрерывный процесс обучения персонала;
 - д) поддержку работника в трудных жизненных ситуациях;
- 2) внешнюю социальную ответственность, а именно:
 - а) благотворительную и спонсорскую деятельность;
 - б) участие в экологических программах;
 - в) взаимодействие с общественностью, различными учреждениями и организациями;
 - г) помощь при возникновении чрезвычайных ситуаций;
 - д) ответственность по претензионным декларациям потребителей.

По типам предлагаемые к реализации в ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» социальные программы можно классифицировать на:

- 1) совместные с органами государственной власти;
- 2) совместные с некоммерческими организациями программы;
- 3) программы по сотрудничеству с профсоюзами и иными общественными организациями;
- 4) программы по связям с общественностью и СМИ;
- 5) собственные программы организаций.

Руководство ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» планирует, что инструментами реализации социальных программ будут являться:

- а) инвестирование средств в социальные программы;
- б) участие в различного рода благотворительных акциях;
- в) оказание спонсорской помощи;
- г) установление денежных грандов;
- д) формирование корпоративного фонда.

В целом, структура программ КСО ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» может быть представлена следующим образом – таблица 24.

Таблица 24 – Структура программ КСО ООО «Сибирская Энергостроительная Компания»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Развитие творческих и профессиональных способностей сотрудников	Обучение Тренинги Наставники Коучи	Сотрудники компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Рост творческих и профессиональных способностей и потенциала сотрудников
2. Организация спортивного досуга сотрудников и членов их семей	Отплата абонементов в тренажерном зале	Сотрудники компании и члены их семей	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Поддержание здоровья персонала, экономия на оплате больничных листов
3. Поддержание сотрудников компании в трудной жизненной ситуации	Оказание материальной и моральной помощи	Сотрудники компании и члены их семей	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Придание сотрудникам чувства социальной защищенности и уверенности в поддержке в случае трудной жизненной ситуации
Развитие талантливой молодежи	Оплата обучения Предоставление места практики	Талантливые студенты колледжей и ВУЗов	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Получение молодыми людьми образования Получение места работы в компании

Продолжение таблицы 24

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Проведение корпоративных мероприятий	Праздничные мероприятия Участие в акциях	Сотрудники компании и члены их семей	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Участие в жизни компании, города, региона Организация культурного досуга
Проведение социально-значимых акций в г. Томске	Участие в акциях	Сотрудники компании и члены их семей Ветераны Население	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Участие в жизни компании, города, региона
Поощрение социально-активного поведения сотрудников компании	Участие в акциях Участие в субботниках и пр.	Сотрудники компании и члены их семей Ветераны Население	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Участие в жизни компании, города, региона
Проведение «Дней качества» в компании	Участие в программе «Качество»	Потребители услуг компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Повышение качества оказания услуг Снижение до минимума уровня претензий от клиентов

Согласно разрабатываемой КСО ООО «Сибирская Энергостроительная Компания», на 2018 – 2022 гг. запланировано проведения следующих мероприятий – таблица 25.

Таблица 25 – План проведения социально-значимых мероприятий в ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» на 2018 – 2022 гг.

Мероприятие	Год				
	2018	2019	2020	2021	2022
Профессиональное развитие сотрудников компании	✓	✓	✓	✓	✓
Спортивный досуг сотрудников компании	✓	✓	✓	✓	✓
Развитие талантливой молодежи		✓	✓	✓	✓
Проведение корпоративных мероприятий	✓	✓	✓	✓	✓

Продолжение таблицы 25

Мероприятие	Год				
	2018	2019	2020	2021	2022
Проведение социально-значимых акций в г. Томске		V	V	V	V
Поощрение социально-активного поведения сотрудников компании	V	V	V	V	V
Проведение «Дней качества» в компании	V	V	V	V	V

Как видно, все мероприятия в сфере социальной ответственности, за исключением направлений «Развитие талантливой молодежи» и «Проведение социально-значимых акций в г. Томске» будут реализовываться, начиная с 2018 г.

Такое направление, как «Развитие талантливой молодежи» предполагает, как уже отмечалось, поиск и обучение талантливых молодых людей, современных «Кулибиных». В таких сотрудниках компания очень заинтересована, поэтому готова обучать таких студентов за свой счет в вузах или колледжах г. Томска за свой счет на условиях последующего трудоустройства и работы в компании не менее 5 лет. Данное направление не будет реализовано в 2018 г. потому что именно в этом году будет проведен поиск таких молодых талантов. В 2018 же году будет проведен расчет затрат на обучение таких студентов.

Профессиональное развитие сотрудников компании предполагает оплату компанией курсов и тренингов, направленных на профессиональное развитие персонала.

Спортивный досуг сотрудников компании предполагает оплату компанией:

- а) абонементов в спортивный клуб для сотрудников компании, пожелавших заниматься спортом в свободное от работы время;
- б) оплату спортивной дорожки в одном из бассейнов г. Томска для сотрудников компании, а также членов их семей (в выходные дни).

Проведение корпоративных мероприятий предполагает организацию и проведение следующих корпоративных праздников:

- 23 февраля;
- 8 марта;
- День рождения компании;
- новогодний утренник для детей сотрудников компании;
- новогодний корпоратив для сотрудников компании.

Поощрение социально-активного поведения сотрудников компании предполагает участие сотрудников компании в следующих мероприятиях – таблица 26.

Таблица 26 – Перечень мероприятий в рамках направления «Поощрение социально-активного поведения сотрудников»

Мероприятие	Дата проведения
День Победы	09.05.2018
Чистый город (уборка территории около офиса компании)	30.08.2018
День старшего поколения	01.10.2018

Предполагается, что указанные мероприятия будут проводиться ежегодно в рамках направления «Поощрение социально-активного поведения сотрудников». Смета затрат на ежегодное проведение данных мероприятий представлена в таблице 27.

Таблица 27 – Расчет затрат на направление «Поощрение социально-активного поведения сотрудников»

Мероприятие	Сумма, руб.
Чистый город (уборка территории около офиса компании)	16,0
в том числе:	
- приобретение инвентаря	15,0
- приобретение перчаток и иных расходных материалов	1,0
День Победы	2,0
в том числе:	
- приобретение цветов для ветеранов	2,0
День старшего поколения	2,0
в том числе:	
- приобретение цветов для пожилых людей	2,0
Итого	20,0

Проведение такого мероприятия, как «Социально-значимая акция в г. Томске» предполагает оказание помощи:

а) детским домам и домам малютки, находящимся на территории Томской области (финансовая поддержка);

б) оказание помощи и поддержка малообеспеченных многодетных семей г. Томска (финансовая поддержка).

Данное мероприятие также не будет проводиться в 2018 году, поскольку в настоящее время ведется поиск и отбор стейкхолдеров по данному направлению, а также проводится расчет затрат на данное направление социальной деятельности компании.

Расчет затрат на проведение мероприятий в сфере социальной ответственности компании представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Расчет затрат на проведение мероприятий в сфере социальной ответственности ООО «СЭК» на 2018 – 2022 гг., тыс. руб.

Мероприятие	Год				
	2018	2019	2020	2021	2022
Профессиональное развитие сотрудников компании	-	50,0	55,0	60,0	65,0
Спортивный досуг сотрудников компании	50,0	55,0	60,0	65,0	70,0
Развитие талантливой молодежи	50,0	55,0	60,0	65,0	70,0
Проведение корпоративных мероприятий	50,0	55,0	60,0	65,0	70,0
Проведение социально-значимых акций в г. Томске	-	25,0	30,0	35,0	40,0
Поощрение социально-активного поведения сотрудников компании	20,0	25,0	30,0	35,0	40,0
Проведение «Дней качества» в компании	10,0	15,0	20,0	25,0	30,0
Итого	180,0	280,0	315,0	350,0	385,0

Как видно из таблицы, планирование затрат на мероприятия в рамках социальной ответственности компании предполагает постепенное увеличение сумм затрат, что связано с такими факторами, как:

а) рост проводимых в рамках социальной деятельности компании мероприятий;

б) инфляцией.

Динамика плановой суммы затрат на проводимые в рамках социальной ответственности компании мероприятия представлена на рисунке 25.

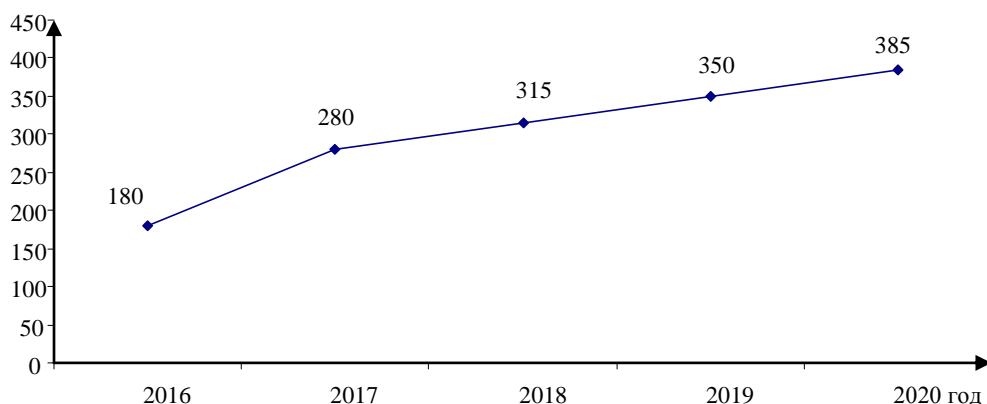


Рисунок 24—Динамика плановой суммы затрат на мероприятия в сфере социальной ответственности ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» за 2018 – 2022 гг., тыс. руб.

Выводы по разделу. В целом, проекты КСО считаются одними из инструментов PR для построения имиджа. ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» стремится быть социально ответственной не только перед обществом, но и перед своими сотрудниками. При грамотном подходе можно создать и реализовать проекты внутренней КСО, при помощи которых работники будут искренне уважать свою компанию, повысится лояльность, установится хорошая рабочая атмосфера.

На основании данных в разделе данных, можно сделать следующие выводы:

а) Проводимые ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» политика и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью соответствуют ее стратегии и миссии.

б) Для ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» одинаково важны как внутренняя, так и внешняя составляющая социальной ответственности.

в) Разработанные в компании программы и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

г) Основными преимуществами, которые получает ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» от разработки и выполнения программ и мероприятий в сфере социальной ответственности, следующие: создание благоприятного имиджа, реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей.

д) Затрачиваемые ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» средства на выполнение программ и мероприятий в сфере социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения программ социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения Томской области.

е) В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить еще больше поощрять сотрудников компании проявлять свое социальное поведение.

Заключение

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Мотивацию проводят для того, чтобы объединить интересы предприятия и сотрудника. То есть компании необходима качественно выполненная работа, а персоналу – достойная зарплата.

Но это не единственная цель, которую преследует стимулирование работников.

Мотивируя сотрудников, руководители стремятся:

- заинтересовать и привлечь ценные кадры;
- минимизировать число увольняющихся (устранить «текучку кадров»);
- выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников;
- осуществлять контроль за выплатами.

В различных компаниях применяемые методы и инструменты мотивации персонала, а также их сочетания различны.

В целом, мотивация – это комплексный и сложный феномен, который никак не может быть сведен к простому вознаграждению за работу.

Если говорить о самых распространенных ошибках при построении системы мотивации, можно выделить следующие:

- Наличие системных ошибок в расчете стимулирования труда.
- Для человека важно ощущение справедливости. И если система поощрений вызывает ощущение несправедливости, то человек будет стремиться прийти к равновесию доступным ему способом, а именно снизить свой вклад в работу.
- Отсутствие видимого и понятного результата.

– Чрезмерный контроль и зарегулированность, что также снижает мотивацию сотрудников.

– Размытые критерии и требования.

– Некорректная коммуникация.

Практическая часть работы была выполнена на примере ООО «Сибирская Энергостроительная Компания».

К проблемам мотивации персонала в компании можно отнести:

- а) недостаточное понимание значения мотивации персонала;
- б) преобладание «карательной» системы мотивации;
- в) не учитываются ожидания сотрудников;
- г) не учитываются интересы сотрудников;
- д) большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением;
- е) отсутствие мониторинга системы мотивации;
- ж) отсутствие системы поддержки мотивации;
- з) отсутствие у персонала информации о факторах мотивации;
- и) нестабильность системы мотивации;
- к) мотивация должна быть реальной;
- л) главная задача руководителя – мотивировать людей;
- м) вопросы стимулирования решаются руководством, и в оперативном порядке;
- н) люди не должны знать, кто и сколько получает;
- п) «денег мало не бывает»;
- р) демотивация сотрудников.

Основным инструментом мотивации и стимулирования персонала ООО «Сибирская Энергостроительная Компания» является материальное поощрение, что выражается в нерегулярном выписывании сотрудникам премий. При этом принципы премирования (периодичность, размер и за что) сотрудникам не понятны.

Невысокая численность персонала, прибыльность бизнеса, где действует фирма «Сибирская Энергостроительная Компания», система оплаты труда и премирования, установленные в компании, отодвигают моральные методы мотивации на второй план, нивелирует в глазах персонала компании их значимость.

С целью совершенствования действующей в настоящее время в ООО «СЭК» системы мотивации было предложено:

- Материальную мотивацию персонала проводить на основе KPI.
- В качестве нематериальных методов мотивации использовать:
 - а) обучение персонала;
 - б) автолизинг для персонала;
 - в) Программу принятия заслуг;
- Подход к мотивации персонала и применяемые инструменты должны учитывать:
 - а) возраст работника;
 - б) его статус в компании;
- Применение усовершенствованной системы мотивации персонала должно обеспечить:
 - а) усиление мотивации сотрудников;
 - б) рост эффективности их труда;
 - в) снижение текучести кадров;
 - г) снижение затрат компании на поиск нового персонала.
- Расчет затрат на применение предложенных мероприятий и сопоставление их с расчетной суммой экономии компании в результате применения предложенных мероприятий показал, что затраты на мероприятия намного ниже суммы экономии от применения предложенных мероприятий, что говорит об эффективности внесенных предложений.

Список использованных источников

1. Берг О. Мотивация на «ура» /О. Берг // Кадровый вопрос: электрон. журн., 2015. - № 8. - С. 31 - 66.
2. Певнева // Современные страховые технологии, 2015. - № 3. - С. 38 - 43.
3. Мамонов Е. Как избежать ошибок при разработке системы мотивации /Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2017. - № 9. - С. 73 - 80.
4. Гагаринская Г. Шкала мотивационных нормативов для работников промышленных предприятий /Г. Гагаринская // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2016. - № 3. - С. 87 - 92.
5. Гамс Э. Мотивацию пытаются подменить стимулированием /Э. Гамс // Управление персоналом, 2016. - № 1. - С. 41 - 44.
6. Ворожцова И. Нематериальная мотивация - это «высший пилотаж» в работе эйчара /И. Ворожцова // Управление персоналом, 2015. - № 14. - С. 57 - 60.
7. Фахрутдинова М. Помехой созданию нематериальной мотивации может быть только одно – нежелание /М. Фахрутдинова // Управление персоналом, 2015. - № 10. - С. 53 - 59.
8. Герш М.В. Методы управления персоналом /М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации, 2015. - № 12. - С. 60 - 64.
9. Мамонов Е. Самообманы и иллюзии руководителей и HR-специалистов /Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2018. - № 1. - С. 87 - 94.
10. Антонов А.Ю. Формирование мотивационного механизма как фактор устойчивого развития организации в условиях рыночной экономики /А.Ю. Антонов// Консультант директора, 2016. - № 7. - С. 47 - 50.

11. Горюнова О. Топ-5 факторов, мотивирующих IT-персонал /О. Горюнова // Банковское обозрение. Приложение «BEST PRACTICE», 2016. - № 1. - С. 50 - 52.
12. Буковская А. Отторжение новой системы мотивации - нормальное явление /А. Буковская // Управление персоналом, 2016. - № 3. - С. 19 - 27.
13. Довыденко И. Программы лояльности, или Ваша карта бита? /И. Довыденко // Банковское обозрение, 2017. - № 3. - С. 80 - 83.
14. Быкова М. Самая большая ошибка руководителей отдела продаж - это когда они вносят некий субъективный фактор в систему оценки и мотивации своих сотрудников /М. Быкова // Управление персоналом, 2016. - № 5. - С. 35 - 42.
15. Ермолова Н.Г., Сидорова В.Н. Формирование системы мотивации (теория и практика современной компании) /Н.Г. Ермолова, В.Н. Сидорова // Консультант, 2017. - № 9. - С. 44 - 48.
16. Зотков В. Мотивация имеет долгосрочный эффект в отличие от наказания /В. Зотков // Управление персоналом. 2015. № 26. С. 21 - 29.
17. Кахраман Е. У компаний, которые обучают и развивают свой персонал, текучка ниже /Е. Карахман // Управление персоналом, 2015. - № 26. - С. 5 - 12.
18. Кравец Д.А. Нематериальная мотивация персонала в кризисных условиях /Д.А. Кравец // Делопроизводство и кадры, 2015. - № 1. - С. 71 - 82.
19. Либерман К. Материальная мотивация /К. Либерман // Кадровый вопрос: электрон. журн., 2014. - № 3. - С. 8 - 17.
20. Лобанова Т.Н. Социальные механизмы мотивации труда /Т.Н. Лобанова // Управление в кредитной организации, 2016. - № 6. - С. 98 - 108.
21. Актуальные проблемы трудового права: учебник для магистров /М.И. Акатнова, А.А. Андреев, Э.Н. Бондаренко и др.; отв. ред. Н.Л. Лютов. - М.: Проспект, 2017. - 688 с.

22. Паничкина О. Несогласные с новой системой мотивации могут целым отделом перейти к конкурентам /О. Паничкина // Управление персоналом, 2016. - № 7. - С. 25 - 28.
23. Мамонов Е. Как мотивацию персонала не превратить в антимотивацию /Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2016. - № 6. - С. 78 - 86.
24. Кахраман Е. Главное не контроль, а понимание персоналом задачи и мотивация... /Е. Карахман // Управление персоналом, 2015. - № 1. - С. 33 - 42.
25. Мамонов Е. Разрабатываем систему мотивации для руководителя коммерческой службы /Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2017. - № 11. - С. 75 - 84.
26. Мамонов Е. Как мотивировать сотрудников учиться /Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2018. - № 2. - С. 71 - 78.
27. Орлова Е. Мотивация в кризис: когда помочь могут не только деньги /Е. Орлова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2016. - № 2. - С. 77 - 84.
28. Матюшина Н. Нередко бывает, что подчиненный более мотивирован на успех, чем его начальник /Н. Матюшина // Управление персоналом, 2015. - № 34. - С. 5 - 12.
29. Киселев А. Так вот почему они не работают! /А. Киселев // ЭЖ-Юрист, 2016. - № 42. - С. 8.
30. Матюшина Н. Если работа предоставит развлечение и развитие - они будут ей преданы [Интервью с А. Ильичевой] /Н. Матюшина // Управление персоналом, 2016. - № 18. - С. 29 - 34.
31. Калмыкова О., Гагаринский А. Фактор времени и мотивационный потенциал персонала /О. Калмыкова, А. Гагаринский // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2015. - № 3. - С. 119 - 126.

32. Вайпан В.А. Теория справедливости: Право и экономика: монография. /В.А. Вайпан. - М.: Юстицинформ, 2017. - 280 с.
33. Васьковская С., Певнева С. Правила мотивации /С. Васьковская, С. Мицкевич А., Грошев Д. Мы вас настроим: модели финансовой балансировки мотивации /А. Мицкевич, Д. Грошев // Консультант, 2017. - № 11. - С. 20 - 25.
34. Мамонов Е. Нематериальная мотивация персонала. Мифы и правда /Е. Мамонов // Кадровик.ру: электрон. журн., 2014. - № 11. // Электронный ресурс. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 04.05.2018)
35. Одегов Ю.Г., Федченко А.А., Дашкова Е.С. Проектирование системы мотивации в организации /Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2016. - № 2. - С. 32 - 39.
36. Герш М.В. Внедрение KPI /М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации, 2017. - № 3. - С. 28 - 33.
37. Осипова М. Дух команды важнее мотивации /М. Осипова // Управление персоналом, 2015. - № 28. - С. 29 - 33.
38. «Охотники» и «кожевники» никогда не превратятся в «пауков в банке» при правильном распределении ролей, зон влияния, ответственности и мотивации [Интервью с Я. Алферовой] // Управление персоналом, 2015. - № 35. - С. 31 - 40.
39. Паничкина О. Не заигрывайтесь с мотивацией /О. Паничкина // Управление персоналом, 2016. - № 7. - С. 29 - 32.
40. Парамонов Д.И. Подарок с нагрузкой // Финансовые и бухгалтерские консультации: электрон. журн., 2017. - № 11. - С. 33 - 34. // Электронный ресурс. URL: http://www.fbk.ru/publications/publishing_library/ (дата обращения: 14.04.2018).
41. Нематериальная мотивация [Интервью с В. Цикуновым] // Управление персоналом, 2015. - № 15. - С. 21 - 23.

42. Пересыпкина Е.И. Нюансы при установлении бонусной системы оплаты труда / Е.И. Пересыпкина // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение, 2018. - № 2. - С. 13 - 18.

43. Эсаулова И. Формирование механизма долгосрочной мотивации рабочих на основе самоорганизации и саморазвития /И. Эсаулова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2015. - № 8. - С. 106 - 112.

44. Сафиуллина З.А. Мотивационные аспекты создания и использования управленческих документов. Мотивация создания управленческих документов /З.А. Сафиуллина // Делопроизводство, 2017. - № 2. - С. 37 - 49.

45. Тарасенко И. Мотивация не поможет руководителю, который просто не умеет зарабатывать деньги для компании /И. Тарасенко] // Управление персоналом, 2015. - № 26. - С. 31 - 38.

46. Скудутис М. Доплата за участие /М. Скудутис // Расчет. 2015. № 4. С. 44.

47. Федюкова С. Лояльность к компании не зависит напрямую от системы оплаты труда и уровня дохода /С.Федюкова // Управление персоналом, 2016. - № 8. - С. 29 - 34.

48. Федюкова С. Для директора по маркетингу власть как мотивация - сильная штука /С.Федюкова // Управление персоналом, 2016. - № 26. - С. 19 - 28.

49. Ференец В. Стимулировать нельзя мотивировать /В. Ференец // Банковское обозрение, 2016. - № 9. - С. 90 - 92.

50. Шелихова Н.И. Как бороться с мотивационным спадом / Н.И. Шелихова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2017. - № 11. – С. 59 – 65.

Приложение А

(обязательное)

Анкета опроса сотрудников компании

- 1) Вы задумываетесь о смене работы?
 - 1.1) Готовы остаться
 - 1.2) Готовы сменить место работы
- 2) Что не удовлетворяет вас на вашей работе?
 - 2.1) Нет поощрения за работу
 - 2.2) Недостаточное внимание со стороны руководства
 - 2.3) Организация работы
 - 2.4) Взаимоотношения в коллективе
 - 2.5) Физическая тяжесть труда
- 3) Что бы вы отнесли к наиболее предпочтительным характеристикам новой (потенциальной) работы?
 - 3.1) Высокая заработная плата
 - 3.2) Надежность, стабильность работы
 - 3.3) Хорошие отношения между сотрудниками
 - 3.4) Удобный график работы
 - 3.5) Хорошее техническое оснащение рабочего места
 - 3.6) Самостоятельность в работе
 - 3.7) Возможность обучения и профессионального роста
 - 3.8) Возможность интересного общения на работе
 - 3.9) Хорошие санитарно-гигиенические условия труда
 - 3.10) Невысокая напряженность труда
 - 3.11) Престиж работы
- 4) Какие виды мероприятий вы предпочитаете?
 - 4.1) Праздничные вечера
 - 4.2) Совместные выезды на природу
 - 4.3) Сауна

5. Хотели бы вы получать больше информации о деятельности компании?

5.1) Да

5.2) Информации достаточно

5.3) Безразлично

6) Какие условия труда способствовали бы вашей успешной работе?

6.1) Хорошее техническое обеспечение

6.2) Хорошие взаимоотношения в коллективе

6.3) Наличие всех нужных документов и нормативов

6.4) Хорошие условия труда

6.5) Предоставление большей свободы и полномочий

6.6) Смена отдельных сотрудников

7) Какие виды материального стимулирования для вас предпочтительнее?

7.1) Заработная плата

7.2) Повышение в окладе

7.3) Единовременные поощрения

7.4) Неденежные вознаграждения

7.5) Вознаграждения в зависимости от прибыли

7.6) Предоставление кредита

7.7) Дополнительные льготы

7.8) Повышение в должности

Приложение Б
(рекомендуемое)

Финансовая отчетность ООО «СЭК»

Статьи Бухгалтерского баланса	2015	2016	2017
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	722	228	58
Отложенные налоговые активы	2	2	2
ИТОГО по разделу I	724	230	60
II. Оборотные активы			
Запасы	19 410	43	118 528
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			253
Дебиторская задолженность	15 398	55 400	66 000
Финансовые вложения			12 400
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 214	4 179	6 609
Прочие оборотные активы	272	129	
ИТОГО по разделу II	36 294	59 751	203 790
БАЛАНС	37 018	59 981	203 850
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	20	20	20
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	14 638	725	82 696
ИТОГО по разделу III	14 658	745	82 716
IV. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства			79
Отложенные налоговые обязательства	5	5	113
ИТОГО по разделу IV	5	5	192
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства			62
Кредиторская задолженность	22 355	59 231	120 880
ИТОГО по разделу V	22 355	59 231	120 942
БАЛАНС	37 018	59 981	203 850

Показатели Отчета о финансовых результатах	2015	2016	2017
Выручка	19 565	123 938	28 465
Себестоимость	39 189	126 298	21 050
Валовая прибыль (убыток)	-19 624	-2 360	7 415
Управленческие расходы	602	3 753	1 421
Прибыль (убыток) от продаж	-20 226	-6 113	5 994
Прочие доходы	22 423	9 077	12 712
Прочие расходы	1 708	2 525	9 114
Прибыль (убыток) до налогообложения	489	439	9 592
Изменение отложенных налоговых обязательств	11	6	175
Текущий налог на прибыль	98	77	1 809
Чистая прибыль (убыток)	380	356	7 608